

63
29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**RECURSOS HUMANOS. "PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO
QUE INCENTIVE A LOS EMPLEADOS A MEJORAR SU DESEMPEÑO
EN UNA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE LIBROS".**

TRABAJO DE SEMINARIO

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A:
EFREN HERNANDEZ DE SANTILLANA**

ASESOR: L. A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

260834



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**RECURSOS HUMANOS. "PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO QUE INCENTIVE
A LOS EMPLEADOS A MEJORAR SU DESEMPEÑO EN UNA MICROEMPRESA
COMERCIALIZADORA DE LIBROS".**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

EFREN HERNANDEZ DE SANTILLANA

ASESOR : L.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO

1998



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos. "Propuesta de un modelo de liderazgo que incentive a los empleados a mejorar su desempeño en una microempresa comercializadora de libros".

que presenta el pasante: Efren Hernandez de Santillana,
con número de cuenta: 9256552-6 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 24 de marzo de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>II</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
<u>IV</u>	<u>M.A. Jose Vili Martinez Gonzalez</u>	

Agradecimientos

A la F. E. S. C - U. N. A. M

Por ser mi segunda casa, en donde
obtuve mi formación Profesional.

A todos mis maestros :

Porque me dieron lo mejor
de ustedes ;
Por brindarme sus consejos
y enseñanzas ;
Por trasmitirme el espíritu
de aprendizaje y superación.

A mi asesora de tesis
L.A. María Teresa Muñoz García

Por sus valiosos consejos,
experiencias y conocimientos
para llevar a cabo la presente
tesina y llegar a la culminación
de una meta.

A mi maestros de seminario

Lic. Delia Cuevas Salgado

L.A. Eva Lilia Torres Reyes
y
M.A. José Vili Martínez González

Por sus observaciones y
sugerencias.

Agradecimientos

A Dios
Por estar conmigo
en todo momento.

A mis padres

Efren Hernandez Cervantes
y
Eva de Santillana Velez

A quienes debo
lo que soy.

A mis hermanas

Jovita
Myrna
y
Lillian

Por su estimulo para
que llegara este momento.

A mis compañeros y amigos
Por brindarme su amistad.

PROTOCOLO

Tema : Propuesta de un modelo de liderazgo que incentive a los empleados a mejorar su desempeño en una microempresa comercializadora de libros.

Planteamiento del problema

Uno de los problemas actuales de las organizaciones, específicamente de las microempresas es la utilización de un liderazgo orientado a la teoría X, en el cual los empleados no son tomados en cuenta, existe una falta de incentivación y una comunicación cerrada con el gerente, el cual aplica un estilo de dirección autocrático, lo cual nos provoca una falta de interés por llegar a tiempo al trabajo, el conformismo, la falta de metas individuales, el resentimiento del empleado con el jefe, rezago de trabajo, que no se entrega a tiempo y los conflictos inherentes por la frustración de los trabajadores.

Sin embargo a pesar de que los trabajadores no son incentivados, la empresa ha podido subsistir en el ramo de comercialización de libros, ya que no tiene una fuerte competencia en la actualidad, pero esto, no significa que no pueda mejorar sus operaciones, tanto de distribución como de servicio al cliente.

Durante los últimos años, no ha podido desarrollarse y por consecuencia crecer, esto podría deberse a que los empleados no conocen la misión de la empresa, es decir no saben ¿por qué? están trabajando ni ¿para qué?, es decir no están comprometidos, ni se sienten parte de la empresa. Sin embargo con un modelo de liderazgo, que incentive a los empleados y una comunicación abierta con el gerente, en la cual se tome en cuenta las ideas

de los empleados, nos podría conducir a un mejor ambiente de trabajo y una mejor respuesta laboral incrementado la eficiencia organizacional y reduciendo los conflictos.

¿Un modelo de liderazgo que incentive a los empleados lograra el máximo rendimiento en el trabajo ?

¿Un modelo de liderazgo que incentive a los empleados creara un ambiente de trabajo acorde al alcance del objetivo ?

Justificación del problema

El liderazgo y la forma de incentivar a los empleados son temas que han tomado gran importancia en algunas organizaciones en la actualidad, es por eso que existen publicadas diversas investigaciones sobre el comportamiento del personal, y como afecta el desempeño del individuo cuando se le toma en cuenta en la toma de decisiones.

El factor humano es uno de los elementos que más utilidad tiene en una organización,son los empleados los que conforman a una empresa y dependiendo de la forma en que se desempeñen ellos, se vera afectada a la organización,cabe señalar que no todos los problemas son por falta de incentivos ,pero para empezar a realizar un cambio organizacional se necesita que todos los integrantes de la empresa estén dispuestos a hacerlo, pero gran parte del trabajo para integrar a un equipo de trabajo, lo tiene que afrontar el líder, ya que es el encargado de crear un ambiente laboral en el cual cada empleado se sienta satisfecho con su trabajo, esa es la razón por la cual le doy tanta importancia al liderazgo y la incentivación.

Objetivo : Proponer un modelo de liderazgo que incentive a los empleados a mejorar su desempeño en una microempresa comercializadora de libros.

Objetivos Específicos :

- Conscientizar a nivel de dirección la importancia de aplicar un modelo de liderazgo , orientado al reconocimiento de individuo, para crear un ambiente de trabajo adecuado en una microempresa.
- Distinguir las diferentes formas de incentivar a los empleados y ponerlas en practica dentro de una microempresa.
- Reconocer la importancia del seguidor en el éxito del líder dentro de una microempresa.
- Establecer a la Administración por Objetivos como una estrategia, que puede utilizar el líder para que se mejore la eficiencia en una microempresa.
- Distinguir a la comunicación como una habilidad que necesita el líder para relacionarse adecuadamente con sus seguidores.

INDICE

Introducción	1
Capítulo 1 La Motivación	
1.1 Importancia de la motivación	3
1.2 El Proceso de la motivación	5
1.3 Teorías Motivacionales	8
1.4 Desarrollo de la autoestima del empleado y su repercusión en el trabajo	16
1.5 Técnicas de refuerzo de la conducta	22
1.6 La incentivación del trabajador con problemas de desempeño laboral	25
1.7 La Frustración	28
Capítulo 2 Liderazgo	
2.1 Importancia del liderazgo en la organización	30
2.2 Elementos que repercuten en la efectividad del líder	36
2.3 Estilos de liderazgo	39
2.4 Teorías de liderazgo	50
2.5 Estrategias del liderazgo	58
2.6 El seguidor como parte complementaria del líder	71
2.7 El líder durante el cambio	76

Capitulo 3
La comunicación

3.1 Importancia de la comunicación en el liderazgo	85
3.2 Barreras de la comunicación entre el líder y sus subordinados	91
3.3 Desarrollo de habilidades gerenciales o del líder	94

Capitulo 4	104
Caso practico	104
Conclusiones	119
Bibliografia	120

Introducción

El tema que se tratara en la presente investigación será el de el liderazgo, y la forma de incentivar a los empleados, también se hablará de la comunicación como una habilidad que debe desarrollar un líder.

A través de los años, el liderazgo ha sido uno de los temas más controvertidos ya que existen varios autores que tienen diferentes puntos de vista, acerca de como influye el liderazgo en el desempeño de los trabajadores.

En el primer capítulo se hablará de la motivación, en las personas, del proceso motivacional, el cual nos explica la forma en que un individuo responde ante un estímulo externo, o incentivo, expondré las diferentes teorías motivacionales que nos dan a conocer el ¿por que las personas, dirigen su conducta hacia un objetivo?, mencionaré la importancia de la autoestima del empleado, así como, de la forma de elevarla. También se hablará de el incentivo, como una forma de resolver el bajo desempeño en el trabajo y de la frustración como una reacción del individuo cuando no puede satisfacer alguna necesidad.

En el segundo capítulo se reconocerá la importancia de un liderazgo que incentive a los trabajadores, se hablará de la relación del liderazgo y la motivación, se mencionara las características de un líder, así como que habilidades debe tener, se abordaran los diferentes

estilos y teorías del liderazgo, y de como influyen en el subordinado, se explicara el porque la Administración por Objetivos servirá de herramienta al líder para incentivar a los trabajadores, se distinguirá la importancia del seguidor para el éxito del líder, y de la forma en que un gerente puede trasformarse en un líder participativo.

En el tercer capitulo se tocara el tema de la comunicación, como una habilidad esencial para el líder, se explicará el proceso de comunicación y las diferentes barreras que pueden causar una comunicación deficiente, se darán diferentes formas de superar esas barreras y explicara la forma de desarrollar diferentes habilidades que necesita tener un líder como : el aprender a escuchar activamente, la delegación de responsabilidades, la retroalimentación y la solución de conflictos laborales.

Por último se presentara el caso practico, dando los antecedentes del caso y el diagnostico, utilizando como método de investigación la observación y la aplicación de dos cuestionarios, uno fue contestado por el gerente y el otro fue contestado por seis empleados de la microempresa, los cuales nos dieron un panorama de la situación, para después proponer un modelo de liderazgo que pueda solucionar el problema.

Capítulo 1

La Motivación

1.1 Importancia de la Motivación

El hombre a través de la historia siempre se ha cuestionado, sobre los motivos que guían su acción, sin embargo la motivación es una de las tareas de la administración más simples y a la vez complejas. Es simple por que los individuos se sienten motivados a comportarse en forma tal que les produzca una recompensa. Pero para incentivar a alguien, primero se necesita encontrar, lo que desea esa persona, para después colocarlo como posible recompensa. Es decir no todas las personas tienen las mismas necesidades.

El conocimiento del proceso motivacional es una de las bases para entender por qué la gente se comporta de una manera o de otra. Lo cual nos lleva a preguntarnos ¿Porque se esfuerza más una persona que otra? ¿Porque buscan algunos individuos niveles más altos de responsabilidad y algunos no? ¿Porque las recompensas económicas estimulan a algunos empleados y a otros no? Estas son algunas de las preguntas que se presentan en la administración de personal.

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento de la motivación. Uno de los problemas actuales de las empresas es encontrar la manera de incentivar a sus empleados, para que pongan más empeño en sus labores y se pueda intensificar la satisfacción en el trabajo. Las empresas actuales se verán obligadas a

proporcionar trabajos más significativos ya que es la única manera de lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento e interesado. De lo contrario, seguirán existiendo altos índices de ausentismo laboral, se producirá una baja calidad en el servicio y seguirán existiendo conflictos dentro de la organización, es por eso la importancia de la motivación en las organizaciones de nuestros días.

1.1.1 Concepto de Motivación

Son aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Motivación viene de "motivo", y motivo viene del verbo latino moveré, motum, de donde también proceden móvil, motor, emoción, etc.¹

Conceptos afines a la motivación

Incentivo: Es un estímulo que desde afuera mueve o excita al sujeto a desear o hacer determinada cosa.

No se puede motivar a una persona, ya que está ocurre internamente, pero sí se puede incentivar para que después ella se sienta motivada a realizar algo.

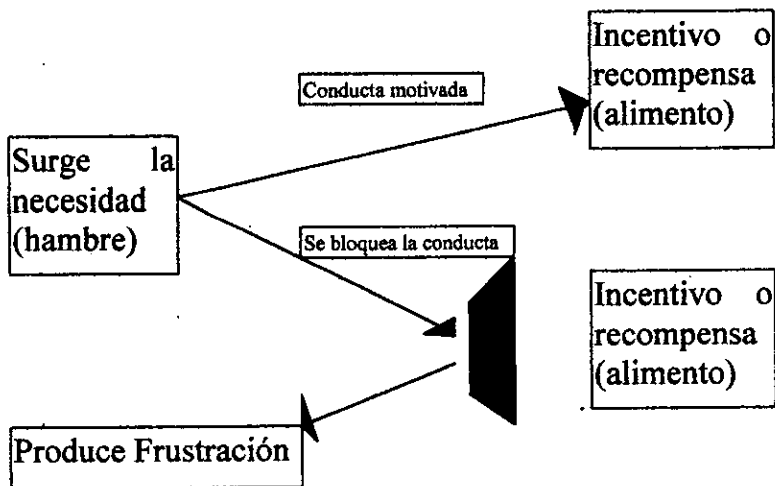
Interés: Es la inclinación del individuo hacia determinados objetivos y valores.

¹ Mauro Rodríguez Estrada : "Motivación al trabajo", Editorial Manual Moderno, 1988, pág. 16.

1.2 El Proceso de la motivación

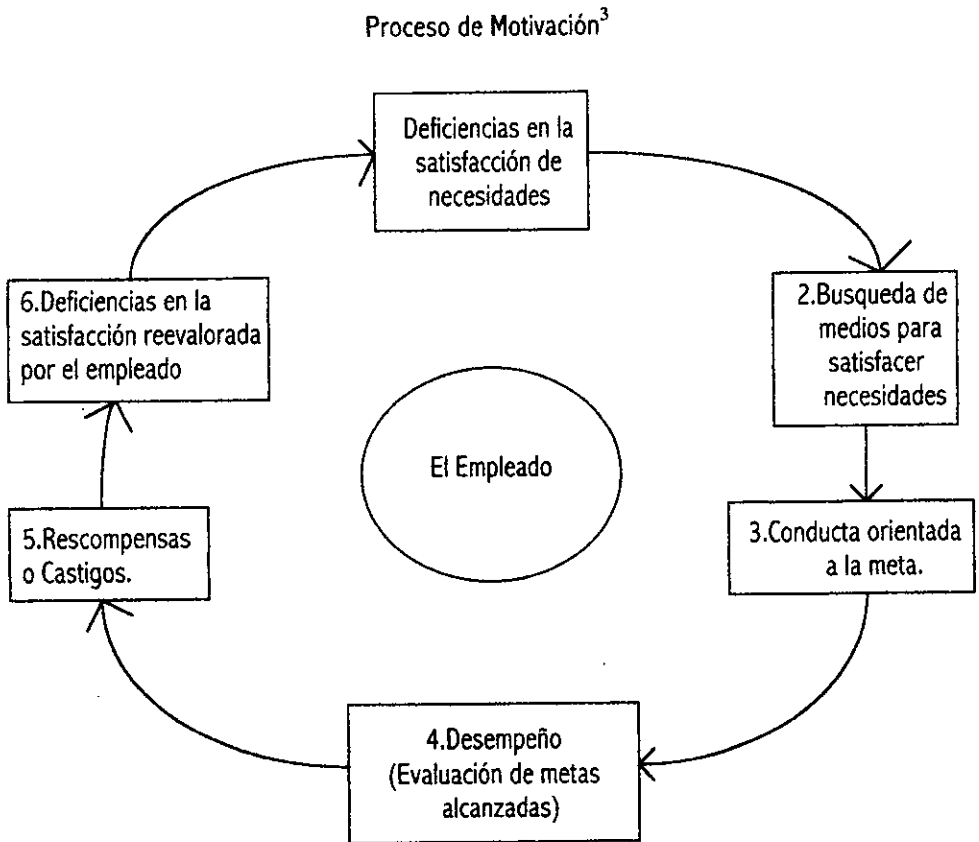
En el siguiente esquema se observa un proceso de motivación simple, en el cual la motivación ocurre cuando se ve un incentivo o recompensa que puede satisfacer una necesidad que surge. La frustración se presenta cuando existe una barrera entre el individuo y el incentivo.

De que manera están relacionados la motivación, los incentivos y la motivación.²



² Gary Dessler : "Administración de Personal", Editorial Prentice Hall, 1991, pág.349.

En el siguiente esquema se puede observar un proceso motivacional, más complejo orientado al trabajo, las personas tratan de reducir diversas deficiencias causantes de necesidades. Estas disparan un proceso de búsqueda de medios para reducir la tensión causada por la incomodidad. Se escoge un curso de acción y se produce una conducta orientada hacia la meta. Después de cierto periodo, el administrador se encarga de evaluar el desempeño, la cual determinara el tipo de recompensa o castigo. Estos son ponderados por la persona, y se vuelven a evaluar las deficiencias causantes de necesidades. Esto a su vez dispara el proceso y se reinicia el proceso circular.



³ Gibson, Ivancevich, Donelly : "Organizaciones", Editorial McGraw Hill, 1996, pág. 102.

1.3 Teorías Motivacionales

1.3.1 Teoría de las necesidades de Abraham H. Maslow

Esta teoría se basa en el hecho de que la motivación se origina internamente y no puede ser impuesta, la jerarquía de las necesidades nos menciona tres aspectos importantes :

1. Ya que los seres humanos son individuos con inquietudes, se determina la conducta humana por las necesidades no satisfechas ; una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento.
2. Las necesidades del individuo se agrupan según su importancia inmediata.
3. Las necesidades superiores difieren de las inferiores en que nunca se satisfacen completamente.⁴

Gráfica de la jerarquía de las necesidades

Necesidades de autorrealización
Necesidades de autoestima
Necesidades sociales
Necesidades de seguridad
Necesidades fisiológicas

⁴ Rosenbaum L. Bernard : "Como Motivar a los empleados de hoy", Editorial McGraw Hill, 1983, pág.20.

Las necesidades primarias son las fisiológicas, las cuales comprenden, la necesidad de alimentarse, de beber, de abrigo y sexo, pero si esta necesidad no es satisfecha, entonces no podrá usarse otra necesidad como motivador. La necesidad de seguridad incluye la protección contra daños físicos y desastres económicos, la siguiente necesidad es la de pertenencia social, de amistad y de afiliación. La necesidad de autoestima, que es el respeto por sí mismo, el sentimiento de que se es útil y la de reconocimiento por parte de los demás. Por último se encuentra la de autorrealización, el cual es el impulso por llegar a ser lo que uno puede realizar.

Según Maslow, un individuo primero intentará satisfacer sus necesidades primordiales antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de más alta jerarquía.

Maslow nos dice que el ser humano tiene la necesidad de desarrollarse y progresar. Esta suposición puede ser cierta para algunos empleados, pero para otros no, ya que cada individuo tiene jerarquizado sus propias necesidades y tienen diferentes anhelos según su forma de pensar, su cultura y educación.

Una necesidad no satisfecha puede originar frustración, conflicto y estrés. Esto a través de mecanismos de reacción, los cuales cambian de persona a persona, debido a factores ambientales, situacionales y personales. Sin embargo, también pueden causar conductas defensivas como las siguientes :

1. El ausentismo en el trabajo y el retraimiento físico cuando no se demuestra interés por el puesto y no físico, cuando la mente del trabajador se encuentra en otro lugar. La causa de esta conducta es que el trabajador desea evitar un ambiente de trabajo desagradable.
2. La agresión, la cual puede ser dirigida a un objeto, un individuo o a la empresa.
3. La racionalización, que consiste en echarle la culpa a los demás de nuestras frustraciones.
4. La regresión, ocurre cuando una persona regresa a una conducta infantil, para superar sus frustraciones.⁵

1.3.2 Teoría de dos factores de Herzberg

Esta teoría se divide en dos, por un lado están los factores extrínsecos, los cuales pueden causar insatisfacción entre los trabajadores, sino se encuentran presentes, pero no son motivadores. Y que pueden ser los siguientes :

- a) El salario
- b) La seguridad del puesto
- c) Las condiciones del trabajo
- d) El status
- e) La calidad de relaciones interpersonales con el personal de la organización

⁵ Gibson, Ivancevich,, Donelly : "Organizaciones", Editorial McGraw Hill, 1996, pág. 105.

La segunda parte contiene los factores intrínsecos o motivadores los cuales son :

- a) El logro
- b) El reconocimiento
- c) El trabajo mismo
- d) La posibilidad de progresar

Según Herzberg, la manera correcta de incentivar a alguien es estructurar el puesto de forma tal que la persona al realizarlo tenga la sensación de logro. Esto se podría lograr, dándole más autonomía al trabajador y permitir que el individuo pueda realizar parte de la planeación e inspección. Y de acuerdo a su estudio el líder o supervisor, puede seguir las siguientes indicaciones para enriquecer el puesto :

1. Formar grupos de trabajo naturales. Es decir cambiar el puesto, para que cada persona sea responsable de su trabajo.
2. Combinar tareas. Permitir que una persona realice un trabajo de principio a fin, en vez de que se realice por varias operaciones.
3. Establecer responsabilidades hacia el cliente. Permitir que cada trabajador tenga un contacto frecuente con el cliente.
4. Carga vertical. Permitir que cada trabajador planee y controle su propio trabajo.

5. Abrir canales de retroalimentación,Es decir que el empleado reciba una retroalimentación sobre su desempeño.

Para aplicar este programa de enriquecimiento de puestos,el gerente debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. La motivación debe ser central al problema.Es decir estar seguro de que el mal desempeño no se debe a otros factores.
2. No debe existir una manera más facil.Es decir preguntarse si existe una manera más fácil de solucionar el problema.
3. Los factores extrínsecos deben ser los adecuados.
4. El puesto debe ser bajo en su potencial motivador.No tratar de enriquecer un puesto que ya esta lo suficientemente interesante.
5. El enriquecimiento del puesto debe ser técnica y económicamente viable.Evaluar los costos.
6. La calidad del servicio debe ser importante.
7. Los trabajadores deben desear y estar dispuestos al cambio.

Parte de esta teoría procede de la de Maslow y su jerarquía de necesidades.

1.3.3 Teoría de McClelland acerca de las necesidades aprendidas

Esta teoría esta estrechamente vinculada con los conceptos de aprendizaje y nos dice que los individuos tienen tres tipos de necesidad :de logro,de afiliación y de poder.

Los factores que reflejan la necesidad de logro y que pueden identificar a una persona de éxito si :

1. Le gusta controlar las situaciones en las que se ve involucrado.
2. Asume riesgos moderados,pero no muy grandes
3. Le gusta obtener retroalimentación inmediata,sobre lo que él ha hecho.
4. Tiene tendencia a dejarse absorber por las tareas que realiza.

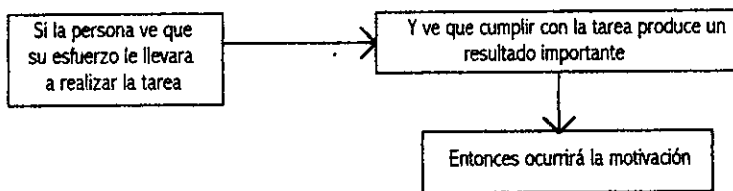
La necesidad de afiliación,es el deseo por interactuar socialmente con la gente,es decir mantener amistades estrechas y recibir afecto de los demás.

Los individuos motivados por el poder,son aquellas personas que se preocupan por influir en los demás y llevar la voz cantante en las discusiones,este poder puede tener dos orientaciones una positiva si refleja una conducta persuasiva,capaz de inspirar y otra negativa,cuando la persona que lo ejerce insiste en la dominación y el sometimiento.

Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Este autor toma a consideración las expectativas de éxito de la persona. Afirma que la motivación ocurrirá si suceden dos cosas :

1. Si la valencia o valor del resultado particular es muy elevado para la persona ; y
2. Si la persona siente oportunidades para lograr el trabajo y obtener el resultado.



⁶Gary Dessler : “Administración de Personal”, Editorial Prentice Hall, 1991, pág.350.

En síntesis, los individuos son motivados a comportarse en forma tal que se sientan que les producira recompensa.Sin embargo no existen dos personas que tengan las mismas necesidades.

El administrador para poder aplicar esta teoria,tiene que considerar a la persona y el ambiente y hacer lo que sigue :

- a) Determinar qué resultados son importantes para cada empleado.a través de preguntas,escuchar y observar.
- b) Identificar qué conducta y que desempeño se desea.
- c) Establecer niveles de desempeño desafiantes,pero alcanzables.
- d) Vincular importantes resultados a los niveles de desempeño deseados.El sistema de recompensas debe ser exacto,rápido y flexible.
- e) Asegurarse de que los cambios son significativos para los trabajadores.

1.4 Desarrollo de la autoestima de los empleados y su repercusión en el trabajo

Es importante que el trabajador sienta que puede desempeñar su trabajo, para que pueda hacerlo motivado, pero un empleado que se sienta incompetente para realizar su tarea, seguramente tendrá un rendimiento inferior en su trabajo. El líder debe lograr que sus trabajadores se sientan competentes, aumentando su motivación, pero para poder incentivar primero se necesita desarrollar la autoestima.

Según los experimentos de Abraham Korman (1971):

1. Los individuos a quienes se les dice son incompetentes para realizar su trabajo y que nunca tuvieron experiencia laboral, trabajarán peor que aquellos a quienes se les dice que son competentes.
2. La capacidad que uno mismo percibe del desempeño anterior, se relaciona positivamente con el siguiente.
3. Mientras más fracase una persona en el pasado, tendrá menos aspiraciones en el futuro.
4. Los grupos que fracasaron anteriormente establecerán metas de tal forma que aumentará la probabilidad de que fracasen de nuevo.
5. Los individuos y grupos con baja autoestima, tendrán poca probabilidad de alcanzar metas difíciles que ellos se hayan fijado, en comparación con los que tengan una alta autoestima.

Formas para mejorar la autoestima :

1. Elogie la labor específica.
2. Encargue trabajos especiales.
3. Escuche activamente
4. Anote las ideas de otras personas y tómelas en serio.
5. Otorgue recompensas tangibles.
6. Arregle que el jefe reconozca el buen trabajo.
7. Pida opiniones sobre cómo resolver los problemas.
8. Delege funciones.
9. Comparta experiencias.
10. Admita que está equivocado.
11. Diga : "Tienes la razón".
12. Salude de mano.
13. Pregunte por lo que interesa a otro.
14. Comparta información.
15. Repita los nombres de los empleados al hablar con ellos.

Como repercute la autoestima en el trabajo y en la vida diaria

Una persona con autoestima alta :

- Conoce, respeta y expresa sus sentimientos y permite a los demás expresarse con libertad.
- Se aprecia y respeta a si mismo.
- Se hace consciente de sus cambios, adaptando y aceptando nuevos valores y haciendo las innovaciones pertinentes.
- Es intuitivo y perceptivo.
- Recibe satisfacción de su trabajo, ejecutándolo eficientemente y mejorando su desempeño.
- Se autoevalúa y evita emitir juicios sobre los demás.
- Ejecuta sus decisiones y disfruta su éxito.
- Conoce y controla sus reacciones.
- Reconoce sus errores y aprende de ellos.
- Desarrolla habilidades que le permitan alcanzar las metas que se propuso.
- Reconoce como única su personalidad y la de los demás.
- Su agresividad la maneja positivamente, evitando respuestas hostiles y que lastimen a los demás.
- Sus responsabilidades son aceptadas y percibidas como un vinculo de crecimiento.
- Sus relaciones con los demás son sinceras y duraderas.

- Acepta plenamente su sexualidad y lo que se relaciona con ella.
- Conoce sus derechos, obligaciones y necesidades, defendiéndolos y desarrollándolos.
- Experimenta una vida plena y de libertad, evita sentirse amenazado y amenazar a los demás.
- Busca actualizarse y aprender nuevas cosas para vivir de acuerdo al presente.
- Gusta de si mismo y de los demás.
- Confía en si mismo y en los demás.

Una persona con autoestima baja :

- Deforma sus sentimientos, reprimiéndolos y no aceptando su expresión libre, ni la de los demás.
- Desprecia y humilla a los demás.
- Es una persona rígida, se empeña en evitar que existan cambios en su vida.
- Es prejuicioso e irracional.
- Está insatisfecho, sin embargo no provoca cambios ni mejoras.
- Necesita de la aprobación de los demás, se le dificulta autoevaluarse.
- Acepta las decisiones de los demás, culpándolos si algo sale mal.
- Espera a que los demás lo controlen.
- Se culpa de sus errores, evita reconocerlos y no aprende de ellos.

- Dirige su vida hacia donde los demás le dicen que debe hacerlo, experimentando sentimientos de frustración, enojo y agresión.
- Se percibe como copia de otras personas y no acepta la individualidad de los demás.
- El manejo de su agresividad es hostil y provoca sentimientos destructivos que le lastiman a él y a los demás.
- Evita sus responsabilidades, frena su crecimiento y vive mediocrementemente.
- Al relacionarse con los demás, presenta conductas posesivas y destructivas, sus relaciones son superficiales y efímeras.
- Es incapaz de defender sus derechos ya que los desconoce.
- Experimenta sentimientos de acorralamiento y amenaza, por lo que constantemente esta defendiéndose y amenazando a los demás.
- Su trayectoria muestra estancamiento, la evolución de sus necesidades y su aprendizaje son abandonadas.
- Se disgusta consigo mismo y con otros.
- Desconfía de si mismo y de los demás.

La autoestima es primordial y es la clave para el desempeño diario, ya sea en el trabajo o en la vida cotidiana, es un concepto que se forma en la infancia, cuando las relaciones que tenemos con los padres determinan la forma de percibirnos como personas. Esta autoestima

se fortalece o disminuye, dependiendo de las situaciones que se nos presenten, pero es en la etapa laboral, en que las personas mantienen una relación con los compañeros de trabajo, cuando la autoestima puede verse fortalecida o deteriorada, dependiendo del tipo de relación que se tenga con el líder o el jefe, ya que él es un motivador de cada empleado y puede encaminarlos a que cada trabajador pueda desarrollarse plenamente en su trabajo o puede acabar con la poca autoestima que tenía y provocar resentimientos y conflictos dentro de la empresa.⁷

⁷ Francisco Javier Valdez Alejandre : "Repercusión de la autoestima en el trabajo", revista , Administrate Hoy, No. 45 , 1997, pág. 41.

1.5 Técnicas de refuerzo de la conducta

Es importante conocer, la forma correcta de llamar la atención a un empleado que cometió un error, sin que con ello se dañe la autoestima de el empleado. Es necesario que el gerente a la hora de realizar una corrección, especifique exactamente donde se cometió el error. Por ejemplo, cuando se comete un error de contabilidad y el líder, le dice al empleado que su trabajo esta espantoso, podría solamente decir al empleado que las cifras, de la pagina 6 están mal. Y que tal error puede costarle a la empresa. Esto quiere decir, que es mejor referirse a la tarea especifica y no lastimando la integridad del empleado.

Otro factor importante en la motivación es usar técnicas de refuerzo para forjar la conducta.

Un gerente debe tener la habilidad de estimular la conducta deseada y desalentar la indeseable. El refuerzo es un paso importante para lograrlo. Las personas están más inclinadas a repetir una acción si sus consecuencias son agradables, existe 4 consecuencias que pueden tener una acción : refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo y extinción. Las primeras dos producen el mismo comportamiento y las dos ultimas las disminuye. El refuerzo positivo es la recompensa a una acción que quiere que se repita . Por ejemplo un vendedor que incrementa constantemente sus ventas recibe un aumento y trabaja todavía más para recibir de nuevo una respuestas favorable. Otro tipo de premio es la eliminación de algo negativo después de la acción. Cuando una persona se inclina a repetir la conducta por que algo que no le gustaba desapareció como consecuencia de su comportamiento.

El castigo, es un intento por reducir la probabilidad de que una acción se repita anexando a la acción indeseable un suceso desagradable. Por ejemplo, cuando se regaña al empleado cuando llega tarde. Sin embargo, sus efectos secundarios son negativos ya que provoca en el empleado, amargura, hostilidad y resentimiento. Por eso el castigo se debe utilizar selectivamente y no hacerlo frecuentemente.

La extinción, es cuando el líder ignora el desempeño y la conducta. Los comportamientos inadvertidos tienden a disminuir por falta de refuerzos.

Cuando se inicia un refuerzo positivo, se tiene que reconocer lo que está bien hecho y premiarlo, aunque el área de desempeño sea limitado.

Se debe premiar cada mejoría de desempeño hasta que se logre el nivel deseable, después se refuerza de vez en cuando.

En general se debe reforzar la conducta del empleado por lo menos dos veces a la semana, hasta que quede establecida.

Un factor importante para incentivar a un empleado es establecer metas específicas y que sean medibles ya que con este establecimiento se puede tener una retroalimentación, promueve la responsabilidad del trabajador y puede ser evaluado en base al cumplimiento de dichas metas.

Para definir objetivos se necesita de tres elementos :

1. Un verbo de acción
2. Un resultado que sea medible
3. La fecha en que se alcanzara el objetivo.

Es importante decir la fecha y la cantidad que se desea lograr, por ejemplo : "El objetivo es incrementar las ventas de libros en un 10 % para el mes de junio de 1998". Pero también se necesita revisar el avance del objetivo, para conocer cuanto se ha realizado.

Sugerencias para incentivar a los empleados :

1. Reconocer las diferencias individuales. Los subordinados tienen diferentes necesidades y expectativas es por eso necesario encontrar que es lo que realmente desea el trabajador para poderlo incentivar adecuadamente.
2. Ajustar personas y puestos. Significa establecer la tarea adecuada para cada empleado que lo satisfaga interiormente y se sienta a gusto realizando su trabajo.
3. Emplear metas, que sean alcanzables, bien definidas y con una retroalimentación.
4. Individualizar las recompensas, después de conocer las necesidades de cada trabajador, incentivar a cada uno de acuerdo a la necesidad que sea más importante para él.
5. Vincular recompensas al desempeño, dar alguna gratificación por haber alcanzado la meta.
6. Dar premios especiales, como por ser el mejor empleado del mes., reconociéndolo públicamente.

7. Establecer algún día de convivencia de todos los empleados con sus familias, para establecer un vínculo estrecho entre la empresa y los trabajadores.

1.6 La incentivación del trabajador con problemas de desempeño laboral

El líder debe tener la habilidad para analizar efectivamente los problemas de desempeño para encontrar una solución favorable. Mager (1970) definió al problema de desempeño como una discrepancia entre la forma en que el trabajador realiza su tarea y la forma en que se espera que se haga.

Modelo para encontrar el problema de desempeño :

1. Es necesario poner atención al problema de desempeño, y no al trabajador. Es decir se debe poner atención en el desempeño específico y no en la personalidad o actitud del empleado.
2. Se requiere pedir ayuda al empleado, para que exponga sus ideas y como lo resolvería. Esto propicia que la persona le de más valor a la solución del problema.
3. Establecer por escrito el plan de acción, anotar tanto las ideas del empleado como las del gerente, ya que con ello se incrementara la autoestima del empleado.
4. Transmitirle la confianza necesaria al empleado para corregir el problema.

5. Fijar una fecha de revisión, esto lograra comprometer al empleado para que el problema se solucione.
6. Reconocer al empleado cuando muestre mejoría en su desempeño, esto seria lo que ya vimos anteriormente del refuerzo positivo para ir forjando la conducta adecuada.

Como mantener un desempeño adecuado

Pasos para mantener un desempeño deseado :

1. Especificar en que áreas el desempeño es alto y dar un reconocimiento, dando una explicación de porque se reconoció.
2. Preguntar al trabajador, que es lo que se puede hacer para conseguir que mantenga ese nivel de desempeño.
3. Establecer que se va a hacer, tomando en cuenta el paso anterior.
4. Se debe demostrar aprecio personal y manifestar que la empresa toma en cuenta al empleado.

Asesoramiento del empleado insatisfecho :

Levinson nos dice que los síntomas del empleado insatisfecho son :

1. La conducta habitual de la persona se acentúa. Una persona callada, podría volverse huraña. Una persona bien organizada podría obsesionarse con los detalles.
2. La persona podría volverse inquieta o tener dificultad para concentrarse.
3. Los cambios de comportamiento en la persona puede ser un síntoma de insatisfacción.

Pasos para solucionarlo :

1. Hablar con el trabajador y pedirle su opinión acerca del porque se siente insatisfecho.
2. Demostrar comprensión y escucharlo activamente.
3. Discutir las causas de insatisfacción así como los síntomas.
4. Pedir sugerencias al empleado para solucionar conjuntamente el problema.
5. Establecer los pasos a seguir para solucionar el problema.
6. Establecer una fecha de verificación, esto establece un compromiso entre las dos partes.

1.7 La Frustración

Está se presenta cuando existe una barrera para que un individuo pueda satisfacer sus necesidades.

Cada ser humano tiene su propia reacción para enfrentar la frustración de un modo . Esta capacidad depende del nivel de personalidad, del sistema motivacional de la conducta, experiencias vitales anteriores y factores situacionales.

Reacciones a la Frustración

Agresión : La energía de la motivación la proyecta hacia el objeto o barrera que se interpuso para que pudiera satisfacer la necesidad, por ejemplo un subalterno que golpea a su jefe por que no lo toma en cuenta, sería una agresión directa, una desviada, cuando se desquita con las personas de su alrededor para provocar problemas en la empresa y diferida cuando por ejemplo el subordinado propaga un rumor sobre el jefe o deja de cumplir con sus tareas.

Evasión : Sucede cuando el individuo se aleja del objeto frustrante, La cual puede ser parcial o total, la evasión parcial se divide en física y psíquica. La física se presenta con el ausentismo y los retardos, esto es consecuencia de que el trabajador no se siente a gusto en la empresa, la evasión psíquica, se presenta por medio de la ensoñación y la diversión, es

decir evadir la realidad. En la evasión total en individuo decide dejar el empleo y buscar otro, se presenta entonces la rotación de personal.

Regresión : Consiste en ir hacia atrás, reaccionar con conductas infantiles.

Aislamiento : Se presenta cuando el individuo deja de tener contactos amistosos o de trabajo con sus compañeros, superiores o subordinados, como resultado de percepciones equivocadas, problemas de personalidad, diferencia de cultura o edad etc.

Racionalización : Se refiere a las personas que se justifican para explicar sus acciones.

Resignación : Aparece cuando la persona se resigna a no alcanzar su objetivo, por ejemplo cuando un empleado se esfuerza por obtener un ascenso y nunca lo obtiene termina por resignarse.

Sublimación : Está es la única respuesta positiva en la frustración y se refiere a superar las causas de la frustración y darle una adecuada salida.

Capitulo 2

Liderazgo

2.1 Importancia del liderazgo

Cada organización tiene un ambiente, un comportamiento grupal único, unos rasgos y características intrínsecos que influyen sobre el personal de la empresa. Este clima es de interés particular por el efecto que tiene sobre el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Existen muchos elementos que determinan la naturaleza del clima en una organización, una de ellas es sus metas, el tipo de estructura de la organización, pero también el tipo de relación que exista entre el líder y sus empleados.

El éxito de la organización se encuentra íntimamente ligada con la habilidad de los líderes para manejar los grupos. Es por eso la importancia, ya que dependiendo de el tipo de liderazgo que se ejerza en la organización, provocara resultados favorables si esta orientado a la satisfacción del personal y del cliente, y desfavorables si provoca descontento entre los empleados y por consecuencia ocasiona conflictos.

Existen cuatro variables involucradas en el liderazgo, 1) características del líder ; 2) las actitudes, necesidades y otras características personales de los seguidores ; 3) las características de la empresa, como sus propósitos, estructura y 4) el medio social, económico y político. Lo cual significa que el liderazgo no es una propiedad del individuo sino una relación entre estas variables.

2.1.1 Concepto de liderazgo :

Es la habilidad de lograr que las personas lo sigan a uno y que hagan voluntariamente las cosas que uno le ordena.

Formas en que se le llama al líder :⁸

- Director : Proviene del latín Regere y Dijere y quiere decir : el guía, el encargado de la dirección.
- Supervisor : Se refiere a aquella persona que revisa los trabajos.
- Líder : Que proviene del sajón Leader y del verbo inglés To Lead, que significa guiar o dirigir.
- Gerente : El que dirige una sociedad o empresa.

2.1.2 Relación entre el liderazgo y la motivación :

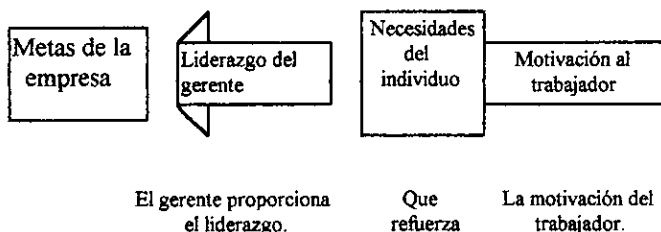
El liderazgo se apoya en poder proporcionar una conducción que satisfaga las necesidades motivacionales de otros, conducción que refleja la posición del gerente con respecto a esas necesidades.

La motivación es la capacidad que surge en un individuo para satisfacer una necesidad, los líderes, como lo muestra la siguiente figura, actúan a fin de satisfacer las necesidades de los demás. El líder tiene éxito cuando primero comprende las necesidades de sus subordinados y

⁸ "Diccionario Larousse Ilustrado", 1990, pág. 363, 501, 627, y 967.

luego aplica la persuasión y la influencia para demostrarles que obtendrán la mayor satisfacción si siguen sus instrucciones.

Figura,⁹ relación entre el liderazgo y la motivación



⁹Lester R. Bittel y John W. Newstrom : "Lo que todo supervisor debe saber", De.McGraw Hill 1997, pág.271.

Una persona puede estar motivada sin necesidad del líder, pero el liderazgo no tendrá éxito si no incentiva al seguidor.

2.1.3 Perfil del líder

El líder es aquel quien idea a la empresa, determina lo que debe hacerse, delega los puestos necesarios para alcanzar los objetivos, además de que siempre mantienen su vista en el objetivo real, sin dejar de mantenerse al día, sobre lo que esta pasando "allá fuera".

En este caso una microempresa debe tener alguien que encamine a la organización para el cumplimiento de su objetivo.

Philip B Crosby, nos dice que un líder debe tener las siguientes características :

- Es un estudiante perpetuo. Ya que en la actualidad, la información circula en segundos por medios informáticos y es necesario estar al tanto de lo que pasa en otras organizaciones.
- Es ético. Es importante que sea honesto en todo lo que realice.
- Está disponible. Se preocupa por las demás personas y presta ayuda a quien lo solicita.
- Es decidido. Tiene el deseo de lograr sus objetivos.
- Es enérgico. Proyecta su energía a sus subordinados creando así un equipo de trabajo motivado.
- Es confiable. Es una persona que esta dispuesto a apoyar y a realizar su trabajo bien.
- Es sensato. Tiene la percepción de decidir que proyecto puede realizarse y cual no.
- Es modesto. No se vanagloria de sus aciertos y sabe reconocer sus errores.
- Es apasionado. Se concentra en su trabajo, no perdiendo ningún detalle, y
- Es agradable. Sabe apreciar a las demás personas y las valora.

Sin embargo no podemos esperar que una persona tenga todas estas características, ya que éstas se van aprendiendo en base a la experiencia.

Los líderes deben centrar su pensamiento y energía en tres áreas que sustentan a la organización : finanzas, calidad y relaciones.

Todo lo necesario para el éxito personal y corporativo se encuentra en estas tres áreas. Son los cimientos que sustentan y controlan la organización. Todo lo que sucede día con día debe originarse en cumplimiento de políticas claras establecidas por el líder.

Las relaciones organizacionales las establece, directa o indirectamente, el líder y son primordiales para que las organizaciones funcionen dependiendo de la forma en que las personas se tratan unas a otras, de cómo trabajan en conjunto y de cómo sus actividades se relacionan entre sí.

Es importante en una microempresa, que exista una comunicación entre todos los integrantes, para que pueda existir, una buena armonía y por consecuencia se trabaje en equipo.

Pero también en el exterior debe existir buenas relaciones con los clientes, conociendo sus necesidades para satisfacerlas, con los proveedores, la comunidad dando a conocer los beneficios que aporta la empresa.

La calidad es el resultado de una cultura construida con mucho cuidado y que se convierte en parte integral de la organización. Las condiciones que se deben cumplir para la calidad son :

Cumplimiento con los requisitos: Todos los que laboran en la empresa deben estar convencidos en este punto, ya que son ellos los que día con día mejoraran a la organización.

Prevención, Cada individuo debe conocer el contenido de su puesto y estar capacitado para desempeñarlo.

Compromiso en toda la empresa, establecer políticas claras que conozcan todos los integrantes de la empresa comprometiéndose a llevarlas a cabo.

Medición del incumplimiento. es decir que a través de términos financieros, así como la satisfacción del cliente se conozcan las debilidades y se corrijan.

Por ultimo ,el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia. Los subordinados establecen su propio nivel de decisión con base en el ejemplo del líder.

Una política es lo que la organización lleva a cabo todo el tiempo. Si nada se establece formalmente, entonces todo el mundo actuará por su cuenta.

Descripción del puesto de un líder :

- 1.-Crea un entorno correcto, a propósito.
- 2.,Descompone los aspectos complicados en elementos que todos puedan comprender y aprender a manejar.
- 3.-Se concentra en los objetivos de la operación. Y
- 4.-Se relaciona con las personas todo el tiempo

El tipo de liderazgo que se debe ejercer en nuestros días para que una organización alcance sus objetivos debe ser acorde con la filosofía de la empresa y logre integrar, a un buen equipo de trabajo.

2.1.4 Habilidades personales del líder

Persuasión : Es la habilidad para vender ideas a los demás.

Influencia : Es la capacidad de ejercer poder sobre otras personas, para lo cual es importante que el líder aprenda a usar esa característica para influir en los demás de una manera constructiva.

Rapport : Es decir provocar en otros individuos el deseo de cooperar, para ello requiere de un conocimiento profundo de la motivación y debe ser capaz de percibir las necesidades de los demás.

2.2 Elementos que repercuten en la efectividad del líder, según Gary Yukl (1989)

- Los rasgos y las capacidades del líder: que incluye aspectos como atributos físicos, vigor, personalidad, conocimientos y capacidades técnicas.

- El poder del líder : Es posible analizarlo como el poder de la posición que ocupa en la empresa,el poder que tiene para recompensar,el poder para unir etc.
- El comportamiento real del líder : Es decir,identificar si el comportamiento se orienta hacia las tareas,hacia las personas,o hacia la cultura de la empresa.
- Las variables que intervienen : La naturaleza de la organización,las capacidades y esfuerzos de los subordinados y la relación que existe entre el líder y el subalterno.
- Las variables situacionales : Se refiere a variables internas o externas,como la economía del país,el aspecto social,la tecnología,las necesidades de los empleados y sus personalidades.
- La cultura de la organización.¹⁰

Principales funciones del líder :

- Establecer los objetivos de la empresa y los de si mismo,con claridad y precisión.
- Planear y organizar de tal manera que los objetivos planteados,sean alcanzados.
- Fomentar la colaboración de sus trabajadores y asegurarse de que lo apoyaran,para el bienestar de la empresa.
- Hacer un análisis detallado de los problemas con los que se enfrente y plantear soluciones acertadas.

- Dar los medios y el ambiente adecuado de trabajo, para que pueda su personal alcanzar un alto rendimiento.
- Capacitar constantemente al personal.¹¹

2.2.2 Reglas para mejorar la actuación del líder :

- Dar ejemplo personal.
- Esforzarse por ser respetado.
- Permitir las relaciones humanas.
- Ayudar a su personal.
- Pedir al personal consejos y ayuda.
- Fomentar en los trabajadores el sentido de responsabilidad.
- Criticar la conducta de manera constructiva.
- Tratar a la gente como seres humanos.¹²

Todo Gran Líder tiene la capacidad de inspirar a sus partidarios para que compartan una visión común.

Peter F. Drucker

¹⁰Shaun Tyson y Jackson Tony : "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall, 1997, pág.71.

¹¹Reza Trosino J.Carlos : "El empresario Hábil 1", De ECASA, 1995, pág.79.

¹²Reza Trosino J. Carlos : Op. Cit., pág. 78.

2.3 Estilos de Liderazgo

En esta parte de mi trabajo haré referencia a las teorías propuestas por cada autor seguidas por el estilo de liderazgo que corresponde a cada una de estas :

2.3.1 Teoría X, de Douglas McGregor

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esa tendencia humana de rehuir del trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la empresa.
3. El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere evitar responsabilidades, tiene poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Políticas¹³

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- b) Hay que supervisar y controlar a la gente de cerca.
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

¹³ Arias Galicia Fernando : "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, 1991, pág.126.

Expectativas

a) Al controlar estrechamente a la gente se alcanzaran las metas fijadas. En este tipo de organización solo existe un centro de decisión es decir el único que toma decisiones es el jefe. Esta teoría se podría decir es pesimista, ya que se supone que todos los trabajadores necesitan mano dura en la consecución de sus tareas, sin embargo, en la realidad eso ha quedado en el pasado ya que existen nuevas teorías que nos hablan de un buen desempeño a través de una motivación adecuada y un liderazgo del tipo democrático en la cual se tome en cuenta las opiniones del personal.

La teoría X nos explica las consecuencias de una técnica administrativa particular, no señala ni describe la naturaleza humana ya que sus supuestos son tan limitantes que nos impiden ver nuevas prácticas administrativas, como la descentralización, la administración por objetivos, la supervisión consultiva y un liderazgo democrático.

La dirección y control basada en la teoría X, puede provocar que las personas no puedan satisfacer con su trabajo, las necesidades que para ellos son importantes, provocando entre los trabajadores indolencia, apatía, renuencia a aceptar responsabilidades, tendencia a seguir la demagogia y a demandar aumentos de sueldo excesivos.

El líder orientado a la teoría X o autócrata consumado, para dirigir a la organización se apoya únicamente en la autoridad que tiene, utilizando en forma irracional la autoridad que le da su puesto. Cree que solo forzando a la gente podrá hacer que trabajen. Además este tipo de líder siente el trabajo como un castigo, sus subordinados sienten temor de él, además de que no capacita a su gente, Por lo general el líder decide el trabajo por hacer y designa a la persona que debe realizarlo.

Posibles reacciones del grupo :

- a) Sumisión y resentimiento
- b) Aceptación mínima de responsabilidad
- c) Irritabilidad
- d) Ausentismo
- e) Poco rendimiento laboral
- f) Provoca conflictos.

2.3.2 La Teoría Y : Integración de los objetivos individuales con los de la organización. de

Douglas McGregor

1. La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Es decir, el ser humano no siente disgusto por laborar, ya que el trabajo es una fuente de satisfacción.

2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El individuo puede dirigirse y controlarse a si mismo en busca de alcanzar los objetivos de la empresa.
3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. A través de recompensas se puede satisfacer las necesidades del yo.
4. El ser humano aprende en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver problemas de la empresa está amplia, no estrechamente, definida en la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial, no se utilizan todas las potencialidades del ser humano.

Estos principios son más dinámicos que los anteriores, ya que indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano.

Políticas¹⁴

- a) Crear un ambiente propicio para que los empleados puedan dar todo su esfuerzo a la empresa.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones.

¹⁴ Arias Galicia Fernando : Op. Cit., pág. 131.

- a) El jefe debe propiciar que sus colaboradores amplíen sus áreas en las cuales tengan un autocontrol y autodirección.

Expectativas

- a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados.
- b) Estos darán su máximo esfuerzo para lograr los objetivos de la empresa.
- c) Su satisfacción irá en aumento como consecuencia de su propia contribución.

El líder orientado a la teoría Y o demócrata :

Es aquella persona que sabe delegar tareas, proporciona al empleado el medio para que se desarrolle, toda norma o política se discute entre todo el grupo, deja al grupo que decida como realizar sus tareas, toma en cuenta las opiniones de los demás y sabe reconocer las tareas bien hechas, trabaja como un integrante más del grupo.

Posibles reacciones del grupo :

- a) Alto índice de entusiasmo en el trabajo.
- b) Alto rendimiento y motivación en el trabajo.
- c)*El líder está más descansado y puede planear el tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- d) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.

- e) Sienten que pertenecen a la organización, comprometiéndose al cumplimiento de los objetivos.
- f) Existe un ambiente favorable y por consecuencia disminuye el ausentismo y la impuntualidad.

El mejor tipo de liderazgo es el demócrata, pero esto depende de los subordinados. Es decir si todos aceptan su responsabilidad y tienen iniciativa, el líder tendrá más posibilidades de salir adelante en una empresa.

2.3.3 Teoría Z, Strauss y Sayles (1968), o de relaciones humanas (Miles, 1966)

- a) El ser humano desea sentirse importante.
- b) El individuo quiere estar informado.
- c) El ser humano le gusta pertenecer a grupos.
- d) El individuo quiere que se le reconozcan sus méritos.

Políticas¹⁵

- a) Reconocer un trabajo bien hecho.
- b) Mantener siempre informados a los subordinados.
- c) Lograr que la gente se sienta importante.
- d) Establecer un espíritu de "gran familia".

¹⁵ Arias Galicia : Op. Cit., pág. 128.

- e) Vender las ideas.
- f) El jefe debe explicar el "porque" de las órdenes.

Expectativas

- a) Un trabajador satisfecho rendirá más en su tarea.
- b) Los subordinados se volverán cooperadores.
- c) Existirá una menor resistencia a la autoridad.

Filosofía Z de William Ouchi

Principales características :

- Las empresas deben partir de la identificación de su filosofía organizacional. Es decir encontrar la razón de ser de la empresa.
- Debe existir un ambiente de confianza, tanto en los miembros de la empresa, como con aquellas personas o instituciones con las que se relaciona.
- Que exista una cooperación sobre la competencia en el ambiente de trabajo.
- Todas las tareas de la empresa se deben realizar en equipo, tanto para analizar problemas, como para tomar decisiones.
- Se deben constituir círculos de calidad con grupos autónomos.
- El personal trabaja de por vida en este tipo de organización, ya que la considera su propio negocio.

- Buscar que el personal no se especialice, para que cubra funciones diferentes, rotandolo en distintos puestos, para obtener una visión de conjunto.
- Se debe tener un enfoque integral de la empresa. Lo importante no son las partes que conforman a la organización, sino la totalidad a través de sus relaciones dinámicas.
- El ser humano es considerado, la base para la administración.

El líder Z debe tener una gran habilidad para las relaciones humanas, que le permitan lograr un equipo de trabajo eficaz, la colaboración y la participación equitativa. Además de que debe tener una gran sensibilidad y prudencia para la observación y valoración del proceso del grupo.

Líder orientado a la teoría Z o Paternalista : Trata a los empleados como sus hijos ; se comporta igual que como lo hace con su familia. Se le ha llamado también manipulador, porque en ocasiones puede no ser tan sincero, sino que trata de manipular a la gente, de lavarles el cerebro ; a fin de que realicen lo que el quiere y como el quiere de buena manera. Este tipo de líder usa la amistad con sus subordinados como instrumento de influencia, es un pseudodemocrata si reúne a la gente para la toma de decisiones, aunque él siempre dice la ultima palabra,

Posibles reacciones del grupo :

- a) La mayoría siente simpatía por el líder, pero algunos descubre su verdadera mascara y les antipatiza.

- b) La iniciativa permanece estática, en espera de la reacción del líder.
- c) Se puede observar también sumisión y falta de desarrollo personal.
- d) Nadie desarrolla ideas positivas.

El jefe indiferente :

Es un tipo de jefe al que no se le puede llamar líder ya que, no le gusta tomar la responsabilidad del puesto ni la de sus empleados.

Es un jefe que no quiere serlo, delega casi todas sus responsabilidades, le da libertad completa al grupo.

Posibles reacciones del grupo :

- a) La moral de trabajo y la productividad al mínimo.
- b) Descuido en el trabajo, redimiendo bajo.
- c) El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- d) No hay espíritu de equipo.
- e) Nadie sabe que hacer ni que esperar.

2.3.5 Rejilla de estilos gerenciales de Blake y Mouton (1964)

Estos autores nos dicen que es necesario observar a los líderes no solo por el cumplimiento de sus objetivos (tarea) o del trabajo en equipo (relaciones humanas), sino de la interrelación de estas dos partes. Un líder exitoso es el que sabe integrar las necesidades de

los empleados con las necesidades de la producción y capitalizar las dos. Para explicar su idea, usaron una gráfica en la cual se explican las partes señaladas (ver figura). Por ejemplo :

- a) Si el líder muestra poco interés por la tarea y por las personas o sea un interés 1 (uno) por cada una de las variables, estamos frente a un líder que maneja una administración pobre (1,1). No produce. Piensa que las personas son flojas. Es conflictivo. Difícil de entender. Es intrascendente. Este estilo de liderazgo se conoce como perder - dejar.
- b) Estilo 1 por la tarea y 9 por las personas (1,9). Es el amigo de todos. Con todo mundo busca tener buenas relaciones y quiere cumplir todos los deseos del grupo. Se le conoce como el ayudante amigable.
- c) Estilo 5 por la tarea y 5 por las personas (5,5). Es conciliador tanto con su grupo como con los compromisos de la empresa. Es voluble. En ocasiones es amigable y en ocasiones no. No afronta sus problemas con valor.
- d) Estilo 9 por la tarea, 1 por las personas (9,1). Solo le interesa producir. No le importa la gente. Es desconfiado. Según él a la gente no le gusta trabajar. Es un estilo de ganar - perder.
- e) Estilo 9 por la tarea y 9 por las personas (9,9). Es el líder ideal. Tiene un equilibrio tanto en el interés por las personas como por la tarea. Es integrador de equipos pero al mismo tiempo es productor, es el integrador solucionador de problemas.

2.4 Teorías de liderazgo

2.41 Teoría de los rasgos :

Se trata de la búsqueda de las características específicas que distinguen a los líderes de los que no lo son, a través de diversas encuestas realizadas por los investigadores de la Universidad de San Diego, se logró identificar los siguientes rasgos :

1. Empuje. Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tiene un alto deseo de logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
2. Deseo de dirigir. Los líderes tienen un alto deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran la disposición de asumir responsabilidades.
3. Honestidad e Integridad. Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subordinados al ser sinceros, mostrando una alta consistencia entre sus palabras y los hechos.
4. Confianza en sí mismos. Los subordinados ven a sus líderes como carentes de dudas. Los líderes por tanto, deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus subordinados de lo correcto de las metas y decisiones.
5. Inteligencia. Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información ; y ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar decisiones correctas.

6. Conocimiento relativo al trabajo. Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la empresa y cuestiones técnicas. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de esas decisiones.¹⁶

2.4.2 Teoría Situacional de Hersey y Blanchard :

El liderazgo Situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en el nivel de madurez de los subalternos. A través de identificar la situación de los seguidores, se encontraron los siguientes estilos de liderazgo.

(S1) Que dirige : Tiene un comportamiento directivo, el líder le dice al seguidor qué, cómo, cuándo y dónde debe realizar diversas tareas. El líder es el único que toma las decisiones.

(S2) Que guía : Tiene un comportamiento directivo pero apoya a su gente, trata de escuchar lo que sus seguidores piensan de las decisiones, así como sus ideas y sugerencias. El control de la toma de decisiones siguen están en poder del líder.

(S3) Que apoya : Tiene poco comportamiento directivo y apoya a su gente. El control de la toma de decisiones pasa del líder al seguidor. Los líderes ofrecen reconocimiento y escuchan en forma activa, además facilitan la resolución de problemas.

(S4) Que delega : Comportamiento del líder que apoya poco y dirige poco. El líder discute los problemas con el o los subordinados hasta llegar a un acuerdo común. El proceso de toma de decisiones se delega, completamente, al seguidor.

¹⁶ Robbins, Coulter : "Administración ", Editorial Prentice Hall, 1996, pág.574.

La cantidad de dirección o apoyo que debe proporcionar el líder depende del grado de desarrollo que él o los seguidores muestren para una tarea concreta.

El componente final de la teoría situacional, es la conceptualización de las etapas de la disposición del subalterno :

A1 : Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo.

A2 : Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias, están motivadas, pero no tienen las habilidades apropiadas.

A3 : Las personas son capaces, pero no están dispuestas a realizar lo que el líder quiere.

A4 : Las personas son capaces y dispuestas a hacer lo que se les pide.

La figura A, nos muestra que conforme los seguidores llegan a altos niveles de disposición, el líder responde no solo al seguir disminuyendo el control sobre las actividades, sino al seguir disminuyendo el comportamiento de apoyo. En la A1 los subalternos necesitan direcciones claras y específicas. En la etapa A2 , es necesario el comportamiento de dirección y apoyo alto, el cual compensa la carencia de habilidades de los subalternos. El A3 crea problemas motivaciones que se resuelven mejor mediante un estilo de apoyo, no directivo y participativo. Finalmente el A4 , el líder no tiene mucho que hacer ya que los seguidores están dispuestos y son capaces de asumir su responsabilidad.

Si se aprende a aplicar los diversos estilos de liderazgo y a identificar la situación de los seguidores, se mostrara el comportamiento de liderazgo correcto.

La obra de Hersey y Blanchard establece que no es solo posible adquirir estos comportamientos, sino también que los lideres efectivos son los que manejan la gama más amplia con una flexibilidad de estilos.

MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

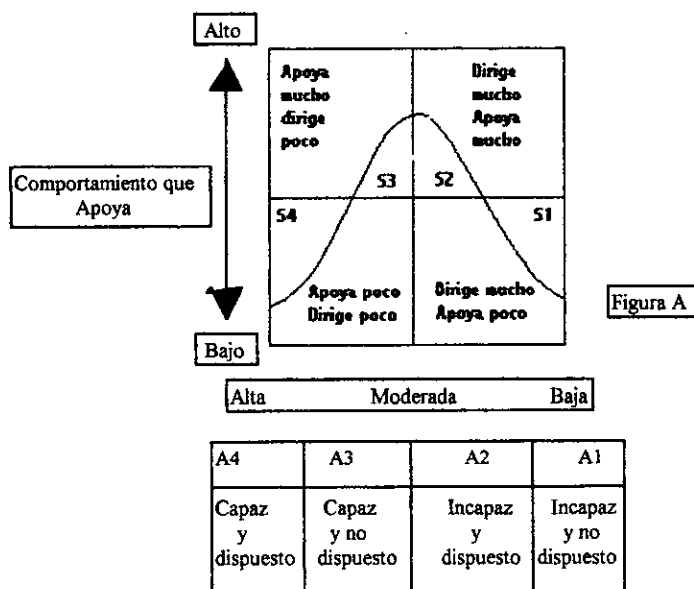


Figura A

2.4.3 Teoría de contingencia para el liderazgo

Fue creado por Fiedler Postula el cual nos decía : Que el desempeño de los grupos depende de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación. En este caso se considero dos preguntas : 1) ¿Hasta que punto propicia situaciones y que influencia necesita para ser eficaz el líder? y 2) ¿Hasta que punto se puede predecir el efecto de su estilo sobre la conducta y el desempeño de los seguidores ?.

Factores Situacionales

Fiedler nos propone 3 elementos que influyen en la eficacia del líder : Relaciones entre líder y miembro, estructura de la tarea y poder de la posición.

La influencia del líder depende en gran medida de la aceptación de los seguidores.

El factor de las relaciones líder-miembro se refiere al grado de confianza y respecto que sienten los seguidores ante el líder. Está es una variable situacional que se puede medir de dos maneras : en el primero se utiliza un método , en el cual se pide a los seguidores indiquen en una escala sociométrica sus preferencias de aceptación al líder. Otro método es la escala de atmósfera grupal que consiste en 10 rubros de 8 puntos, contestados por los seguidores, uno de los cuales es :

Amistoso 8 7 6 5 4 3 2 1 Inamistoso

El segundo factor es la estructura de la tarea, la cual comprende los siguientes puntos :

Claridad de la meta : es el grado de claridad de las tareas y obligaciones conocidas por las personas que ocupan el puesto.

Multiplicidad de meta - trayectoria : es el grado en que se puede resolver los problemas del puesto, mediante varios procedimientos.

Comprobabilidad de la decisión : Es el grado hasta el cual es correcto la toma de decisiones en un puesto,y que pueda ser demostrado mediante recurso a la autoridad, procedimientos lógicos o retroalimentación.

Especificidad de la decisión : Es el grado en el cual existe más de una solución correcta.

El tercer factor, es el poder de la posición y que se refiere al poder inherente a la posición de liderazgo, para determinarlo se deber hacer las siguientes preguntas :

¿Puede el supervisor recomendar a su jefe recompensas y castigos para el subalterno ?

¿Puede castigar o recompensar el supervisor a los subalternos,por sí mismo ?

¿Puede recomendar el supervisor ascensos o descensos para los subalternos ?

Carácter favorable de la situación

Los tres factores anteriormente mencionados son muy importantes para determinar el poder y la influencia del líder en cuanto a que si las relaciones líder - miembro son buenas o malas ;si la tarea esta bien estructurada o sin estructura y si el poder de la posición es fuerte o débil.

Relaciones Líder - Miembro	Buenas				Malas			
Estructura de tareas	Alta		Baja		Alta		Baja	
Poder de Posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
Situaciones	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Muy Favorable ←————→ Muy adverso

Un grupo puede ser clasificado acorde a los tres factores situacionales, además nos dice que es más fácil ser líder en un grupo de la situación I como lo muestra la gráfica anterior.

En resumen no existe un estilo de liderazgo unico, que pueda asegurar el desempeño optimo, individual o grupal, todo depende en la situación en que se encuentre.

Fiedler en un resumen de 63 estudios en 454 grupos separados, encontro que los lideres orientados a las relaciones humanas tienden a desempeñarse mejor que los orientados hacia las tareas. Pero estos a su vez se desempeñan mejor en situaciones muy favorables (I, II, III) Yy en las que son adversas (VIII). Los lideres orientados hacia las relaciones se desempeñan mejor en situaciones que son intermedias en cuanto a carácter favorable (IV, V y VII).

Los resultados que obtuvo respaldaron su idea de que ambos tipos de líderes son eficaces en ciertas situaciones.

2.5 Estrategias de liderazgo

En primer lugar empezare a dar un concepto de lo que es una estrategia según Vancil (1977) :

Es la conceptualización expresa o implícita del líder de la organización de : 1) los objetivos o propósitos a largo plazo de la empresa ; 2) las amplias restricciones y políticas, autoimpuestas por el líder o aceptadas y 3) el conjunto de planes y metas a corto plazo actuales.

2.5.1 Estrategia gerencial basada en la teoría Y :

Su finalidad es fomentar la integración, producir una situación en el que el empleado pueda lograr sus aspiraciones personales, dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la empresa.

Esta estrategia comprende cuatro etapas :

1. Establecimiento de los requisitos generales del cargo.

En el establecimiento de los requisitos generales de cargo se debe de exponer :

A. Organización de la empresa

B. Evaluación constante de las necesidades a corto y largo plazo de la empresa a través de :

a) Exploración de el lugar de los hechos

b) Conocimiento general de los problemas de la gerencia

c) Sondeo de los puntos de vista de los miembros que integran la empresa

d) Conocimiento de las tendencias exteriores.

C. Ayuda profesional a toda la gerencia.

a. Solución de problemas

b. Planeamiento de estrategias

c. Estudios de investigación

d. Programas y políticas efectivas de personal.

e. Administración eficiente de servicios.

D. Desarrollo de los miembros del personal.

E. Desarrollo personal

2. Establecimiento de metas concretas para un periodo limitado. Es decir establecer objetivos concretos e invitar a los subordinados a que acepten su responsabilidad de sus actividades y enseñar al subordinado a que se fije objetivos particulares para alcanzar el general, confiando en que él pueda planear sus tareas a realizar.
3. El proceso gerencial durante ese periodo. Identificar lo ocurrido durante el periodo de fijación de metas y la evaluación del desempeño.
4. Evaluación de los resultados. Realizar una evaluación de lo que se ha logrado en relación con las metas fijadas anteriormente.

2.5.2 Estrategia que utiliza la evaluación del desempeño

1. Descripción formal de los cargos, preparada por el personal asesor, en que se determinan las responsabilidades del mismo y los límites de autoridad, con lo cual se presenta una relación a cada empleado de lo que debe hacer.
2. Dirección y control diario por el superior dentro de los límites que marca la relación anterior de obligaciones. El supervisor asigna tareas, supervisa su desempeño y reconoce o critica según los resultados.
3. Un resumen periódico del desempeño del subordinado por parte del superior, siguiendo un formato de clasificación, en el cual pueden incluirse juicios sobre la cantidad del trabajo del empleado, sus actitudes respecto al trabajo y a la empresa ; características personales como su habilidad para relacionarse con las demás personas, su criterio y reacciones cuando está presionado y sus méritos para ser ascendido.
4. Una sesión de retroalimentación, en la cual el supervisor comunica los resultados al empleado, explicándole el porqué de los resultados y aconsejándole para que pueda mejorar.
5. Hacer un uso posterior de esta evaluación, para que se utilice como base para un reconocimiento y mejoramiento del salario.¹⁷

¹⁷ McGregor Douglas : "El lado humano de las organizaciones", De. McGraw Hill, 1994, pág.76.

En primer lugar la descripción de puestos proporciona a la gerencia una idea ordenada de la organización y le da seguridad al jefe, de que sus empleados saben que es lo que tienen que hacer. Con esta descripción nos da la base para una clasificación equitativa de salarios.

Variables que afectan la forma del puesto :

1. La forma en que el jefe, los empleados y compañeros, desempeñan sus trabajos.
2. Las cualidades del individuo, como su experiencia y competencia, que van cambiando durante el tiempo.
3. Los intereses personales del individuo.
4. La posición del puesto, dependiendo según el nivel en que delegue su responsabilidad.
5. La exigencias de la situación externa, como las condiciones económicas, las circunstancias políticas, la competencia etc.¹⁸

La evaluación tiene tres propósitos :

El administrativo : los resultados de la evaluación se utilizan en la administración de sueldos, en la promoción, traslado y despido de empleados, sin embargo existe un problema en cuanto a la diferencia de criterios a la hora de evaluar al personal.

El Informativo : El problema que surge en este aspecto , es el de informar al subordinado sus fallas que se encontraron en su desempeño, para lo cual gerente debe tener la habilidad de expresar el resultado sin desmotivar y dañar la autoestima del subordinado.

¹⁸ McGregor Douglas : Op. Cit., pág. 78.

El motivacional : Es importante darle a conocer al subordinado sus fallas para que las pueda cambiar, para lo cual es importante dar una retroalimentación inmediatamente después de la conducta no deseada, con ello se incrementara la posibilidad de que pueda corregir de manera oportuna su error.

2.5.3 El Plan Scanlon, es otra forma de administración por integración y autocontrol.

Creado por Joseph Scanlon fue una filosofía administrativa que se basaba en principios teóricos, acordes con la teoría Y. Tiene dos características fundamentales en su funcionamiento que producen cambios profundos en las relaciones, actitudes y practicas de la organización.

La primera característica consiste en un procedimiento para compartir utilidades (que son el resultado del ahorro en la reducción de costos), con los empleados, esto provoca en los empleados que puedan comprobar directamente los resultados de los cambios de la empresa a los cuales contribuyeron, para que obtuvieran una bonificación por sus esfuerzos.

La segunda característica es un método formal de proporcionar oportunidades al empleado para que pueda demostrar sus capacidades y su esfuerzo para mejorar a la organización. Es decir brindar a cada empleado la oportunidad que satisfaga sus necesidades de nivel superior por medio de el logro de los objetivos de la empresa. Estos se realizaría a través de comités que se reunirían para analizar, discutir y valorar los medios idóneos para mejorar a la empresa. Esto crearía una atmósfera de participación en todos los empleados.

Pero la participación es una de las menos comprendidas en el campo de las relaciones humanas. Algunas personas la consideran como una forma de abandonar la responsabilidad de la gerencia, otros piensan que es un truco gerencial para manipular al individuo y otras personas consideran que es útil pero no es una panacea para solucionar los problemas.

La participación basada en la teoría Y nos da la oportunidad para que los empleados satisfagan sus necesidades del yo(las que se refieren a la estima de si mismo : las necesidades de respeto, confianza, autonomía, de desempeño, de competencia. Y las que se refieren al propio prestigio : necesidad de tener una posición, de ser reconocido, de ser estimado y de ser respetado por los demás), por lo cual pueden estimularlo al logro de los objetivos de la empresa. Contribuye a realizar la integración, todo esto no significa que sea una formula mágica para solucionar los problemas, pero si un complemento de la administración por integración y autocontrol.

2.5.4 La Administración por Objetivos, como estrategia de liderazgo

George S. Odiome, en su obra *Management by Objectives*, nos dice que "Es un proceso por medio del cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de la áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para fijar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos".

La APO es una estrategia ideal para poner en práctica el liderazgo y la motivación en una microempresa. Un programa de APO contempla los siguientes pasos :

1. Fijar metas organizacionales. Establecer un plan para la empresa en general y fijar metas.
2. Fijar y Analizar las metas por cada integrante de la empresa : es decir que el gerente y sus subordinados conjuntamente se fijan metas individuales para alcanzar el objetivo general.
3. Definir los resultados esperados : El líder junto con los subordinados se reúnen para fijar metas de desempeño a corto plazo.
4. Revisiones de desempeño : Medir los resultados, compara el desempeño real con el esperado de cada empleado.
5. Ofrecer retroalimentación : El gerente y los subordinados se reúnen para analizar y evaluar los progresos de éstos en la consecución de resultados esperados.¹⁹

La APO se basa en tres fundamentos básicos :

1. La fijación de objetivos mutuamente, provoca en los empleados un aumento de desempeño ya que conocen hacia donde van.
2. La retroalimentación, ocasiona que los empleados se sientan más motivados ya que se les reconoce a cada uno su trabajo.
3. La participación, en el trabajo y fijación de metas de los subordinados aumenta el compromiso hacia éstos.

¹⁹ Gary Dessler : "Administración de Personal " , Editorial Prentice Hall, 1991, pág. 515.

Definición de Objetivo :

Es todo aquello que se pretende obtener en toda operación o actividad.

Clasificación de los objetivos :

Objetivos individuales y colectivos. Los objetivos individuales son los fines que persigue cada persona y los colectivos son los que persiguen varias personas, como el de una empresa.

Objetivos particulares y generales. Los objetivos particulares son los que forman "parte" de otros objetivos más amplios y los generales, aquellos que comprenden dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares.

Objetivos subordinados y básicos. Los objetivos subordinados son aquellos que son medios para alcanzar los objetivos básicos o principales y los básicos, son aquellos que de alguna manera son la intención de una persona o empresa.

Objetivos a corto y largo plazo. A corto plazo cuando son de un año o menos y a largo plazo los que implican más de un año.

Principios de los objetivos :

- Principio de precisión, los objetivos deben ser fijados de tal forma que sean entendidos por todas las personas que laboren en la empresa, para ello deben de fijarse cuantitativamente, es decir a través de cifras y cantidades, cuando se han de alcanzar y cuando no.

A. Cuantificación directa :

- a) Por número, se señala cuanto se desea obtener ejemplo, se desean vender 10,000 libros para el siguiente mes.
- b) Por dinero , se establece por ejemplo que queremos obtener una utilidad anual de \$400,000 pesos.
- c) Por porcentaje, si señalamos en nuestro objetivo aumentar las ventas en un 20% para el siguiente mes.

B. Cuantificación indirecta :

- a) Cuantificar por sus efectos, por ejemplo cuando se desea cuantificar el entusiasmos del personal, lo podemos medir por el numero de faltas al trabajo, o el aumento de ventas.
- b) Cuantificar por sus causas, en este caso se cuantifica las técnicas o actividades que se necesitan para corregir alguna situación.
- c) Por programa, se trata de formular un programa de actividades que tiendan a mejorar las características del personal que deseamos controlar.
- d) Por tiempo, se fija un día exacto en las cuales debe cumplirse el objetivos y en relación a esto de controla a través de revisar si se cumplió con el objetivo.

2. Deben de fijarse los objetivos en forma separada, es decir que cada objetivo contenga una de las cosas que queremos realizar para evitar confusiones.
3. Siempre deben de fijarse las fechas para alcanzar el objetivo, esto para crear un compromiso entre todos los empleados.
4. Los objetivos deben de ser específicos, claros y precisos para todos los que integran la empresa.
5. Deben ser pocos en numero, sobre todo en los primeros periodos de aplicación de la APO.
6. Deben ser objetivos que se puedan realizar y que estimulen al jefe. Esto ya que sino es alcanzable se abandona el objetivo además de que se pierde el interés por parte de los que participan en la consecución del objetivo.
7. Debe revisarse si los objetivos van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de la empresa.
8. Debe revisarse si los cada uno de los integrantes de la empresa cuenta con los medios necesarios para alcanzar el objetivo.

Reglas para discusión de objetivos

1. Se debe dejar tiempo suficiente para que todos los involucrados en el cumplimiento del objetivo piensen detenidamente y lo acepten como suyo.
2. Debe aplicarse las reglas del dialogo :
 - a) Partir de una base común, es decir partir de puntos en los cuales coincidan todos.

- Fijación Cualitativa, se trata de fijar objetivos con características tales que puedan ser comparados con los resultados obtenidos y pueda determinarse con seguridad si los objetivos se superaron.
- Principio de flexibilidad, para lograr esto se deben seguir diversos sistemas :
 - a) Establecimiento de máximos y mínimos, que es el establecer una franja de flexibilidad por ejemplo, se deberá gastar \$500 mensuales en papelería con un limite superior de 10% más, es decir \$550 pesos como máximo.
 - b) Establecimiento de planes substitutivos, en caso de ocurra algún imprevisto, formular un plan alternativo.
- Principio de participación, En este se establece que para la fijación de objetivos, deben participar todos los que estén involucrados en la consecución del objetivo.
- Principio de realismo, los objetivos deben ser de tal naturaleza, que sean posibles de alcanzar y al mismo tiempo que estimulen a alcanzarlos o superarlos.
- Principio de objetividad, cuando se fijen objetivos se necesitan realizarlos con fundamento en la realidad y con apoyo de un análisis fundado en hechos.

Reglas para fijar los objetivos

1. Los objetivos deben de fijarse por escrito para evitar deformaciones y que puedan ser entendidos por todos los integrantes de la empresa.

- b) Tener el animo, no solo de oír, sino aceptar los puntos de vista que puedan ser útiles a la empresa.
 - c) Se debe enfatizar lo común y suavizar los puntos en que estemos en desacuerdo.
3. Debe de utilizarse el dialogo como un instrumento para dar y pedir razones, para las cuales se puede llevar a cabo el objetivo o no se puede, con bases objetivas.
 4. Se debe informar a todos los involucrados en el objetivo, lo que a cada uno le corresponde para alcanzar el objetivo general, es decir establecer subjetivos.

Además se debe realizar una revisión periódica formal en la cual se revise el cumplimiento del objetivos y establecer lo que no pudo lograrse, esto conjuntamente con todos los trabajadores dando oportunidad para que den sus sugerencias y formas más adecuadas de lograrlo la próxima vez, y a si se pueda realizar las correcciones necesarias para mejorar el programa de administración por objetivos.

Beneficios de la APO

- La APO mejora el compromiso y la motivación. El proceso de involucrar a los empleados en el establecimiento de metas propias, da como resultado una mayor aceptación y compromiso ante esos objetivos y por consecuencia una mayor motivación y desempeño.
- La APO dirige la actividad del trabajo hacia metas organizacionales. Lo cual nos produce una cadena de medios y fines, en los cuales el trabajo de cada empleado se dirige hacia una aportación a las metas corporativas.

- La APO obliga y ayuda en la planeación y control. Este tipo de administración fuerza a la gerencia a establecer un plan general y metas para toda la empresa. Además , las metas u objetivos que derivan del proceso de APO , ofrecen estándares claros para el control ; (como el incrementar en un 40% las ventas este año) respecto a los que se puede evaluar el desempeño de cada empleado.
- La APO identifica mejor los problemas. La interacción que se da entre el gerente y los subordinados debe ayudar a identificar pronto los problemas, antes de que sea muy complejos.
- El APO ayuda en el desarrollo personal. Sirve como una función de desarrollo, en cuanto a que se puede identificar las deficiencias en el desempeño y permite al gerente y los subordinados fijar metas de automejoramiento.²⁰

²⁰ Gary Dessler : Op. Cit., pág.516.

2.6 El seguidor como parte complementaria del líder

El seguidor contribuye en un porcentaje alto, a que el líder tenga éxito dentro de una empresa. Los seguidores determinan no solo si alguien será aceptado sino también su futura eficacia,

Los seguidores efectivos son aquellos que participan con entusiasmo, inteligencia e interdependencia, pero sin ser los primeros, buscan el cumplimiento de los objetivos de la organización, se sienten comprometidos, a través de decisiones individuales, a procurar que su sueño personal se haga realidad.

2.6.1 Estilos de Seguir :

El seguidor Alienado :

Aspectos positivos

- Es una persona independiente, con ideas propias
- Tienen un escepticismo sano que le permite ver las cosas como son
- Es la conciencia organizativa
- Siempre defiende al más débil

Aspectos Negativos

- Es difícil, cínico o negativo
- Es resentido
- Es testarudo

■ No le gusta hacer equipo

Este tipo de personas piensan que su empresa, no les reconoce o utiliza sus cualidades e ideas, lo explotan a beneficio de la empresa, no se ha portado honradamente con el además se niega a reconocer sus errores.

La alienación se produce cuando los líderes u organizaciones cambian las metas a alcanzar, sustituyéndolas por otras en las que los seguidores no creen, radica en las expectativas no cumplidas.

El Conformista :

Aspectos positivos

- Acepta y realiza de buena gana sus tareas
- Sabe trabajar en equipo
- Confía y se compromete con el líder
- Minimiza los conflictos
- No es una amenaza para el líder

Aspectos negativos

- No tiene ideas propias.
- Es servil y le gusta rebajarse a si mismo
- Poco interés por defender sus postura
- Enemigo de los conflictos

Este tipo de personas trabajan en entornos en los que :

- Obedecer ordenes es más importante que la obtención de resultados
- Reina un líder dominante
- Se fomenta la uniformidad de atuendo, comportamiento y actitud.
- No se muestran los desacuerdos con el líder por temor al castigo.

El Pragmático

Aspectos positivos

- Siempre sabe donde sopla el viento de la política organizativa
- Sabe usar el sistema para obtener resultados
- Sabe reconocer el valor de las cosas
- Busca un posición intermedia para evitar que la empresa los perjudique
- Respeta el reglamento

Aspectos negativos

- Juega a la política
- Negocia para incrementar sus intereses
- Detesta el riesgo
- Desempeña su trabajo con poco entusiasmo, con mediocridad
- Es un burócrata, que se fija en el reglamento y no en el espíritu

Este tipo de seguidor piensa que en su entorno existe una elevada incertidumbre e inestabilidad poblada de ordenes, hay un clima impersonal entre jefes y subordinados, existen rumores constantes y hay una predisposición por no salirse del reglamento.

El seguidor pasivo

- Confía en su juicio y en las ideas del líder
- Actúa solo cuando el jefe da instrucciones
- No ayuda a la gente que le rodea

Piensa que la organización no quiere sus ideas, el líder hace lo que le viene en gana, además siente que su esfuerzo y contribución no lo llevan a ninguna parte.

Esto ocurre cuando los líderes sienten la necesidad de controlar cada situación y utilizan el temor para mantener a raya a los seguidores.

El seguidor ejemplar

Es aquel individuo que piensa por su cuenta, es innovador, creativo, hace críticas constructivas y es capaz de defender sus ideas.

De este tipo de seguidor se dice toma la iniciativa, sabe comenzar la tarea por sí solo, apoya al equipo y al líder, no se limita al realizar su trabajo.

Técnicas de los seguidores ejemplares

- Técnicas de trabajo : incrementa su valor añadido a base de :
 - Enfoque y entrega

- Competencia en actividades de importancia
- Iniciativa a la hora de aumentar su valor
- Técnicas organizativas : Cultiva y refuerza sus relaciones con la organización con :
 - Miembros del grupo
 - Líder
 - Redes dentro de la empresa
- Valores : los cuales ejercita para tener una guía en sus actividades en el trabajo y relaciones personales.

Los seguidores ejemplares añaden valor a sus tareas diarias y contribuyen a la mejora de la empresa a través de :

- Centrarse en la meta
- Hacer labores en actividades indispensables relacionadas con la meta
- Llevar la iniciativa con el fin de incrementar el valor propio para la empresa
- Darse cuenta que añadir valor al trabajo , no es solo rebasar los limites sino transmitir, experiencias ideales y sueños.

La concentración y compromiso son dos elementos que tienen los seguidores ejemplares, para lograr esto, se necesita primero fijar metas alcanzables, ponerlas por escrito y establecer un plan para alcanzarlas. El líder debe de reconocer con que seguidores cuenta para poder encauzarlos correctamente y sacar todo el potencial que tienen.

2.7 El líder durante el cambio

Es muy importante que el gerente asuma el liderazgo de la empresa y sea un impulsor del cambio.

“La empresa adaptable necesita una nueva clase de liderazgo. Necesita gerentes de adaptación dotados de un conjunto totalmente nuevo de habilidades no lineales. Sobre todo, el administrador adaptante de la actualidad tiene que, estar dispuesto a pensar más allá de lo imaginable, a formarse nuevos conceptos de productos, procedimientos, programas y propósitos antes de que una crisis vuelva inevitable un cambio radical.

Aun advertidos del inminente cataclismo, la mayoría de los gerentes siguen viendo los negocios como de costumbre. Sin embargo la actitud de que la actividad económica es predecible resulta peligrosa en un entorno que, para propósitos prácticos, está permanentemente convulsionando.”

Alvin Toffler, The Adaptive Corporation

2.7.1 Normas básicas durante el cambio

1. Tener una buena razón para realizar el cambio, Es necesario comprender el por que se necesita el cambio.
2. Involucrar a las personas al cambio, es hacer partícipes a las personas en el cambio logrando una menor resistencia a él.
3. Establecer símbolos de cambio, como boletines, nuevos logotipos o actos de reconocimiento que contribuyan a celebrar y reflejar el cambio.

4. Reconocer y recompensar a las personas, que contribuyeron al cambio de la empresa.

2.7.2 Pasos para el cambio que debe realizar el líder

I. Preparación :

- a) Preparar a los empleados para el cambio, dando a conocer las razones por las cuales se tiene que dar.
- b) Describir de la manera más completa, como afectara a cada empleados este cambio.
- c) Conocer si están preparados para el cambio los integrantes de la empresa.

II. Planificación

- a) Tener planes de contingencia, para prever posibles contratiempos.
- b) Dar tiempo a que los empleados se adapten al nuevo cambio.
- c) Estimular a los empleados, pidiéndoles sugerencias.
- d) Prever que habilidades y conocimientos tienen los empleados para dominar el cambio.
- e) Fijar objetivos y un calendario de trabajo, para medir el avance.

III. Transición

- a) Determinar posibles obstáculos durante el proceso de cambio
- b) Desarrollar políticas y procedimientos temporales para una aplicación temporal.
- c) Establecer canales de comunicación adecuados.
- d) Reunirse con los subordinados para dar retroalimentación y vigilar el cambio.

IV. Ejecución

- a) Proporcionar una instrucción adecuada sobre los nuevos valores y comportamientos.
- b) Fomentar la autoadministración ; darle a conocer a cada empleado que es responsable de algún aspecto del cambio.
- c) Dar retroalimentación suficiente.
- d) Tener en cuenta la resistencia y ayudar a las personas a adaptarse.
- e) Estimular a las personas a que piensen y actúen de manera creativa.
- f) Colaborar con todo el personal.
- g) Vigilar el proceso de cambio. Realizar encuestas para determinar como se sienten.

V. Recompensa

- a) Establecer incentivos para los empleados que contribuyeron al cambio
- b) Reconocer a los empleados más destacados del mes.
- c) Dar bonificaciones de productividad.

2.7.3 Fases de transición por el cambio

Negación

Es frecuente que cuando se da a conocer un cambio importante, la primera reacción es el aturdimiento, como si el anuncio no se aceptara del todo, las personas continúan trabajando como de costumbre.

Esta etapa puede prolongarse si no se estimula a los empleados a que expresen sus reacciones, o si el dirigente no se conduce de manera diferente predicando con el ejemplo, sin embargo esta etapa es perjudicial por que obstruye el proceso de cambio.

Resistencia

Se da cuando las personas han pasado del aturdimiento a la negación y empiezan a experimentar dudas sobre si mismas, disgusto, depresión, ansiedad, frustración, temor o incertidumbre. Durante esta etapa la producción disminuye y a menudo las personas están molestas y negativas.

Exploración y Compromiso

En la fase de exploración se libera energía, conforme las personas vuelven a fijar su atención en el futuro y el ambiente externo. A medida que las personas intentan comprender en que consisten las nuevas obligaciones, buscan nuevas maneras de entenderse con los demás y se preguntan como funcionara la nueva empresa.

Después de buscar, probar, experimentar y explorar comienza a surgir el compromiso, los empleados están listos para concentrarse en el plan, estas dispuestos a trabajar en equipo y han renegociado sus funciones y expectativas. Se trata de una fase en que los empleados están dispuestos a identificarse a las metas, así como establecer la forma de alcanzarlas.

2.7.4 Medidas para manejar cada fase

En la Negación : Se debe enfrentar a las personas con la información, explicarles lo que se espera del cambio y como pueden ajustarse a él, y darles tiempo para que absorban las cosas.

En la resistencia : Escuchar y reconocer los sentimientos, responder con empatía, fomentar el apoyo mutuo. No se debe prohibir que las personas expresen sus sentimientos sino que ir encauzándolas poco a poco.

En la exploración : Concentrarse en las prioridades y proporcionar instrucción si es necesaria, establecer metas a corto plazo y confrontar las ideas de los empleados con e jefe.

En la de compromiso : Fijar metas a largo plazo, elaborar una declaración de la misión, aprobar y recompensar a los que colaboraron y mirar hacia adelante.

2.7.5 Como Comunicar el cambio

- 1.- En primer lugar es muy importante que el líder hable personalmente con la gente.
- 2.- En segundo lugar, decirle la verdad a las personas, darles la información completa y dar la oportunidad a que cada empleado pregunte sus dudas, esto evitara rumores dentro de la empresa.
- 3.- El líder debe expresar sus sentimientos, al conocer las reacciones del líder, las personas serán más francas y se expresaran lo que piensan del cambio.

2.7.6 Como incrementar la participación de los empleados

- En primer lugar es importante que el líder se reúna con los empleados y se fijen las metas en conjunto.

Pasos para fijar las metas conjuntamente :

1. Evaluar la situación de lo que esta sucediendo en estos instantes, descubrir lo que cada empleado siente que está sucediendo.
2. Escuchar y repetir. Fomentar la confianza, dejar que los demás expresen sus ideas para después repetir con otras palabras lo que entendió.
3. Aclarar los objetivos, estableciendo claramente lo que se desea lograr, trabajando conjuntamente con los empleados.
4. Determinar los problemas, precisándolos y analizándolos , no establecer un exceso de objetivos ya que puede generar ansiedad y mal desempeño.
5. Buscar soluciones mediante lluvia de ideas.
6. Suministrar retroalimentación, es esencial en un proceso de cambio, que el empleado conozca como se está desempeñando.

2.7.7 Como mejorar la retroalimentación :

Se debe :

- Ser directo en la retroalimentación para evitar cualquier distorsión del mensaje.

- Ser concreto, dándoles la información completa de su desempeño. ejemplo: Gracias por haberse quedado ayer hasta la noche para enviar el pedido al señor Alberto. De verdad aprecio su esfuerzo.
- De personalizar cuando se de retroalimentación, ejemplo : Estoy preocupado por su desempeño en el trabajo.
- Ser honesto, ya que los empleados se dan cuenta cuando es falsa.

2.7.8 Como transformarse en líder durante el cambio

Para que el gerente pueda lograr con éxito el cambio y convertirse en un verdadero líder necesita :

- Comprender y expresar una visión de la dirección de los empleados.
- Compartir dicha visión.
- Crear un ambiente en que los empleados sientan que también ellos están contribuyendo a hacerla realidad.

Pasos para lograr esta transformación :

Forjar una visión con el grupo, significa el visualizar como era la empresa y como puede llegar a ser después de que todos hayan contribuido al cambio.

Después visualizarlo con todos los integrantes de la empresa y pedirles su opinión de como les gustaría que fuera la empresa y sus áreas de trabajo.

Por último se necesita establecer una configuración de valores conforme los cuales operan los empleados.

Primero empezare por decir que un valor, es un principio o norma que uno considera sobresaliente, conforme al cual vivimos o trabajamos.

El siguiente ejercicio fue elaborado por Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe y fue publicado en su libro Como dirigir el cambio en las Organizaciones.

Después de que cada integrante de la empresa haya aclarado sus valores personales, el líder debe analizar con ellos los que son comunes.

Se debe realizar un análisis concreto y crear un compromiso con cada uno de los trabajadores, esto se puede dar ya que se comparten los mismo valores, pero el trabajo del líder consiste en mantenerlos entusiasmados y orientados hacia las metas que ellos mismos fijaron.

Ejercicio de valores del trabajo.

Seguridad - libertad de preocupaciones, ausencia de peligros, certeza, predicibilidad.	1	2	3	4	5
Posición - cómo se ve uno ante los ojos de los otros.	1	2	3	4	5
Compensación - paga o remuneración.	1	2	3	4	5
Afiliación - colaborar con los compañeros de trabajo y ser apreciado por ellos.	1	2	3	4	5
Reconocimiento - ser notado por el esfuerzo personal o de equipo.	1	2	3	4	5
Autoridad - tener poder para dirigir los sucesos.	1	2	3	4	5
Logros - dominio de tareas, proyectos o habilidades para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
Independencia - libertad de control sobre terceras personas.	1	2	3	4	5
Altruismo - interés por el bienestar de los demás.	1	2	3	4	5
Creatividad - hallar nuevas maneras de hacer las cosas, ser innovador.	1	2	3	4	5
Estimulo intelectual - pensamiento critico, ideas nuevas.	1	2	3	4	5
Estética - deseo de belleza en el trabajo y el entorno.	1	2	3	4	5
Otros valores importantes para el grupo :	1	2	3	4	5

Capítulo 3

La Comunicación

3.1 Importancia de la comunicación en el liderazgo

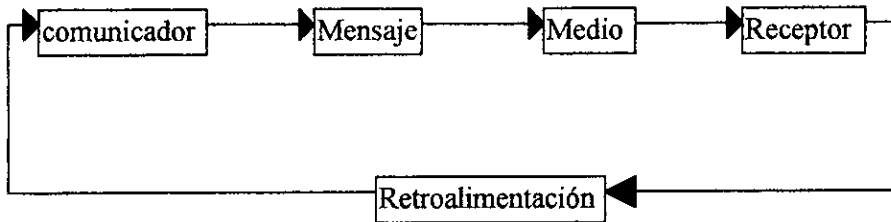
Un factor importante en las organizaciones actuales es la comunicación, ya que a través de ella podemos transmitir mensajes, y recibir información. En una empresa desde que existen seres humanos interactuando, es indispensable una comunicación abierta sin barreras. Una buena comunicación provoca en una empresa, que sea eficiente la administración, ya que un ambiente armonioso hace que los individuos que la integran sean un verdadero equipo de trabajo.

La comunicación es indispensable para una correcta coordinación de esfuerzos entre el líder y los subordinados, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Además tiene implicaciones directas para la resolución de problemas, el liderazgo y la satisfacción de los miembros. Si el líder no tiene una adecuada forma de comunicar no podría llegar a incentivar a los empleados ni establecer un verdadero clima de confianza.

3.1.1 Concepto de Comunicación

Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.²¹

²¹ Fernando Arias Galicia : "Administración de Recursos Humanos", Editorial trillas, 1991. pág.386.

Proceso de Comunicación²²

²²Gibson, Ivancevich y Donnelly : "Organizaciones", Editorial McGraw Hill, 1996, pág. 417.

3.1.2 Elementos de la comunicación

Comunicador. Es un individuo en este caso el líder , con ideas, intenciones, información y un propósito.

Codificación. Este comunicador tiene a su vez un proceso de codificación, el cual traduce las ideas del comunicador en el lenguaje.

En esta parte se debe considerar lo siguiente :

- Se debe presentar la información lo más apegado a la realidad.
- Se debe transmitir de manera clara, exacta y sencilla para que pueda ser comprendido.

Mensaje. El líder expresa ese mensaje en forma verbal o no verbal, el cual es lo que la persona espera comunicar al receptor.

Requisito que debe tener un mensaje :

- **Credibilidad :** Que el mensaje sea veraz y real.

- Utilidad : Que la información sea útil para quien va dirigida.
- Continuidad y consistencia : Para que un mensaje sea captado se debe repetir algunos conceptos de manera que el receptor lo comprenda.
- Adecuación con el medio : Emplear y aceptar los canales ya establecidos de comunicación.

Medio. Es el portador del mensaje, el cual puede ser contacto personal, telefonico, computadoras, memorados, existen también emisores de mensajes no verbales con es la expresión facial, el tono de voz y el movimiento del cuerpo.

Decodificación - Receptor. Al completar el proceso de comunicación se debe decodificar el mensaje a fin de que lo interprete el receptor en base a sus propias experiencias.

Retroalimentación. Es cuando regresa el mensaje al comunicador y le proporciona un medio para verificar si se logro una comprensión.

3.1.3 Métodos de Comunicación

Oral. Las personas se comunican principalmente al hablar, el lenguaje cumple con las siguientes funciones :

- a) Afirmación de yo : al hablar nos hacemos presentes en una forma activa.
- b) Construcción de un mundo ; al comunicarnos exponemos nuestras creencias y hábitos.
- c) Participación en tareas comunes : El hablar establece las bases de un mutuo acuerdo, lo que hace posible las tareas comunes.

Escrita. Cuando las comunicaciones son extensas o complejas es importante tener un registro permanente y tangible. Estas forma comprende el uso de memorandos, cartas. Publicaciones periódicas de la organización, o cualquier otro elemento que trasmita símbolos escritos.

No verbal : Esto se da a través del lenguaje corporal, el cual se refiere a los gestos, expresiones faciales y otros movimientos del cuerpo, una desventaja de esta forma, es que puede ser mal interpretado.

Medios Electrónicos : A través de los medios actuales de comunicación se puede mandar información en segundos a través del Internet, o el fax.

3.1.4 Comunicación dentro de la empresa

Comunicación descendente : Se trasmite desde las personas de altos niveles hasta los niveles más bajos de la empresa. La formas más comunes son a través de instrucciones para el trabajo, memorandos oficiales, enunciados de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía.

Comunicación ascendente : Se originan de los niveles jerárquicos inferiores y se transmiten hacia los de mayor categoría. Subordinados a jefes. Se expresan por medio de quejas, sugerencias, reportes, consultas, etc.

Comunicación horizontal : Se presenta entre personas del mismo nivel. Por ejemplo jefes de diferentes áreas. Se observa este tipo de comunicación en trabajo conjuntos, sugerencias, asesorías etc.

3.1.5 La percepción y la comunicación

La percepción es la sensación interior resultante de una impresión material hecha en los sentidos.

En el proceso de comunicación, el receptor percibe el mensaje del comunicador, lo interpreta, y en consecuencia genera un comportamiento. De lo anterior se deduce que si la percepción es errónea, también lo será el comportamiento. El ser humano muchas veces ve lo quiere ver.

Es importante que el líder aprenda que la percepción es una de las debilidades, es por eso que debe estar atento a las siguientes barreras de la percepción :

- La actitud. Es el esquema interno del ser humano dado por la suma de valores y creencias, que le hacen ver al mundo de un determinado modo, y a veces le facilitan o le impiden ver la realidad.
- La fisiología. Es la conformación física que según como está estructurada permitirá ver el mundo tal como es o no.
- La estereotipación. Es la tendencia a clasificar a las personas o grupos en forma genérica, esto puede distorsionar la realidad.

- La emoción. Es el complemento de la razón, cuyo peso puede desvirtuar la realidad.
- El efecto de halo. Es la tendencia a exagerar algún rasgo o característica de un todo, viendo a la persona superficialmente, distorsionando la realidad.
- La expectación. Es el afán con que se espera algo, y que de pronto hace ver lo que no es, o lo que se quiere ver.

Si el líder está atento a estas barreras, posiblemente pueda ver la realidad tal cual es y con ello tomar decisiones adecuadas.

3.1.5 El rumor, como forma de comunicación

El rumor es un mensaje, deformado en su contenido. Es un mensaje que se recibe en forma informal pero cuyo contenido es supuestamente formal y cierto.

En general el rumor es destructivo porque hace perder tiempo, genera falsas expectativas, y induce acciones sobre una información falsa.

El rumor tiene dos fuentes generadores, una fuente objetiva, que es la que aporta el supuestamente verdadero mensaje y otra fuente subjetiva, que está representada por la imaginación de la persona que lo difunde.

Por lo general el rumor se genera porque las expectativas incitan a la persona que lo da a conocer. El rumor es negativo para los resultados de la empresa ya que causa comentarios innecesarios, con lo cual se resta atención al trabajo, se producen errores por distracciones o bajas de moral entre los empleados.

Por eso es importante que el dirigente maneje la información adecuadamente y tenga una comunicación estrecha con sus subordinados, así poco a poco se ira eliminando informaciones falsas.

3.2 Barreras de la comunicación entre el líder y subordinado.

Semánticas : Es cuando una palabra tiene diversos significados y no se utiliza con precisión. También se puede presentar cuando una palabra no es muy conocida. Ejemplo : Grano, semilla, partícula de arena, tumor pequeño que sale en la piel. Ripio : residuo de algo, desperdicio.

Lingüísticas : Es cuando se habla en un idioma distinto al que está familiarizado el receptor. Ejemplo : Hablarle en japonés a un mexicano.

Físicas : Se presenta por influencia del medio social y ambiental. Ejemplo : Lejanía, ruido, etc.

Fisiológicas : Se presenta con resultado de un mal corporal o mental. Ejemplo : Sordera, retraso mental.

Psicológicas : Se manifiesta por la actitud o comportamiento de las personas. Ejemplo : Agresividad, timidez, miedo.

Administrativas : Son las que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa u organismo social. Ejemplo : En la comunicación horizontal (personal del mismo nivel o puesto) y en la comunicación vertical (del jefe a los subordinados).

Otro tipo de barreras que se manifiesta en el proceso de comunicación son :

La filtración : Es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable al receptor, por ejemplo, cuando un subordinado le dice a su jefe lo que él quiere escuchar.

Percepción selectiva : Ocurre cuando en el proceso de comunicación el receptor selectivamente ve y escucha las comunicaciones dependiendo de sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales.

Emociones : Es la manera como siente el receptor al recibir el mensaje e influye en la forma en que lo interpreta.

Credibilidad de la fuente : Es la confianza que tiene el receptor en las palabras y actos del comunicador e influye en la manera que responde el receptor.

Lenguaje grupal : Es la forma en que grupos ocupacionales, profesionales y sociales desarrollan sus propias palabras y frases, que solo tienen significado para los miembros.

Diferencias de status : Es cuando el individuo evita comunicarse con su superior por el temor de parecer incompetente o hacer el ridículo.

Presiones de tiempo : Cuando por falta de tiempo el gerente o supervisor no puede comunicarse con sus subordinados.

3.2.1 Formas de superar las barreras y de mejorar la comunicación en las empresas

Seguimiento y retroalimentación : Verificar que el receptor comprendió o no la intención del mensaje, esto lo podemos hacer observando la reacción del receptor, o bien pidiéndole que repita el mensaje o que pregunte sus dudas.

Empatía : De el grado en que se conoce el receptor y el comunicador dependerá la comunicación. La empatía es la habilidad para ponerse en el lugar de la otra persona y adoptar los puntos de vista y emociones de ésta.

Repetición : El repetir el mensaje puede ser provechoso para el aprendizaje en especial cuando se trata de orden técnico.

Oportunidad : El proceso de comunicación debe darse en el momento preciso y cuando se requiera obtener algo o dar algo.

Estimulo de confianza mutua : Establecer un clima de confianza entre el gerente y los subordinados puede facilitar la comunicación.

Simplificación del lenguaje : El gerente debe escoger palabras y estructurar su lenguaje de manera que sean claros y comprensibles para el receptor. Todo esto dependiendo del tipo de receptor al que se va dirigir el mensaje.

Escuchar activamente : Es la habilidad de captar, definir y responder adecuadamente a los sentimientos que expresa otra persona ; es aprender a escuchar de verdad sin interrumpir o expresar la opinión propia y el ego.

Pasos para escuchar activamente :

1. Aceptación : El gerente escucha sin interrumpir y no se forma ninguna opinión.
2. Clarificación: El gerente capta el sentimiento del empleado y comprende porque se siente así.
3. Retroalimentación : El gerente repite lo que siente el empleado y porque se siente así.

3.3 Desarrollo de habilidades gerenciales o del lider:

3.3.1 Habilidades para escuchar activamente :

1. Establecer un contacto visual : Establecer contacto con el comunicador provoca su atención, reduce la posibilidad de que se distraiga y alienta a quien se le esta hablando.
2. Dar aceptación con la cabeza y mostrar una expresión facial adecuada : Es decir mostrar interés por lo que se esta diciendo, mediante señales no verbales.
3. Evitar acciones o gestos que distraigan : Evitar acciones que muestren que su mente esta en otra parte.
4. Realizar preguntas : Analizar lo que se está oyendo y realizar preguntas, nos da como resultado claridad y comprensión del mensaje.
5. Parafrasear : Repetir de nuevo lo que se ha dicho con otras palabras, con ello se verifica la exactitud de lo que se entendió.
6. Evitar interrumpir al comunicador : Dejar que el comunicador termine de expresar sus ideas.

7. No hablar de más : Evitar hablar de más y tratar de comprender el mensaje.

Beneficios de escuchar activamente :

1. Se produce un efecto reconfortante en la persona a quien escucha activamente.
2. Promueve la buena relación entre el supervisor y el empleado : Los empleados que se sienten comprendidos y respetados como gente competente, se sentirán mejor consigo mismos y tendrán más confianza en sus decisiones.

3.3.2 Habilidades para la retroalimentación

1. Hacer énfasis en comportamientos específicos : Es el evitar declaraciones vagas a la hora de evaluar un trabajo.
2. Mantener una retroalimentación impersonal, no permitir que las emociones intervengan en la retroalimentación enfocándose solo en el trabajo realizado.
3. Mantener una retroalimentación orientada a los objetivos establecidos anteriormente por la organización.
4. Dar el suficiente tiempo para la retroalimentación : Es decir cuando un empleado comete un error el gerente, al final de la jornada laboral debe reorientar al trabajador y no dejar que pase un lapso de tiempo largo para que se de la evaluación.
5. Asegurarse de que sea comprendida la retroalimentación, base de una comunicación abierta y efectiva.

3.3.3 Habilidades de Delegación

Delegar, es confiar a un subordinado la misión de alcanzar un objetivo o resultado ; dejándole para ello cierta iniciativa y autonomía en la elección de los medios para llegar a él, y aceptando la idea de que en la elección pueda cometer errores.

Para que se pueda delegar adecuadamente se deben de cumplir los siguientes pasos :

1. Creer en el colaborador. Creer que es capaz de crecer y de funcionar por si solo, sin estar controlándolo permanentemente.
2. Formarlo, enseñarle, orientarlo, darle las herramientas para que el mismo se pueda manejar.
3. Darle responsabilidad y la confianza para que funcione solo.

Factores que tienen que considerarse para delegar

- El tamaño de la organización
- La importancia de la decisión
- Complejidad de la tarea
- Cualidades de los subordinados, requiere de las habilidades, capacidades y motivación para aceptar la autoridad y ejercerla.

Estilos de delegación :

Delegación restringida, los líderes que ejercen este estilo, al principio capacitan muy poco a sus colaboradores . Solo lo indispensable y como consecuencia limitan en extremo la

posibilidad de tomar decisiones por si solos sobre su tarea asignada. Esto significa que sólo se autoriza al colaborador para que se mueva mecánicamente, bajo lineamientos precisos, rígidos y estrictos.

Como consecuencia cada vez que el colaborador encuentra algún problema, tiene que llamar a su superior, pues no sabe como solucionar el problema, en definitiva quien termina haciendo la tarea es el superior.

La delegación restringida va rodeándose de hombre que no piensan, que solo hacen, y que tampoco tienen claro porque lo hacen, son hombres sepultados en la rutina.

Delegación amplia, está en cambio, se caracteriza por proceder en forma opuesta. Capacita adecuadamente, y da la confianza de que el colaborador pueda sortear obstáculos al realizar su tarea.

Para llegar a esto, se necesita un proceso previo que comienza con una adecuada capacitación, que prosigue con una gradual entrega de confianza y que lleva poco a poco a que el colaborador crezca y actúe por si solo.

Como consecuencia , el colaborador sabe perfectamente lo que tiene que hacer, sin necesidad de pedir ayuda para solucionar algún problema que se le presente, el superior tiene más tiempo para dedicarse a otras tareas más importantes.

La delegación amplia se rodea de hombres crecidos, maduros, que se desempeñan al máximo de su potencial, capaces de aportar ideas y de resolver problemas.

Consejos para delegar adecuadamente

1. Especificar la tarea asignada de manera que el subordinado tenga la suficiente información para desempeñar correctamente su trabajo.
2. Especificar limitaciones de autoridad que tiene el subordinado para cumplir con la tarea asignada.
3. Permitir que el subalterno participe en la decisión.
4. Informar adecuadamente a toda la empresa lo que se ha delegado, para evitar posibles conflictos dentro de la organización.
5. Establecer canales de retroalimentación. Revisando el avance del subordinado, para detectar algún problema surgido durante la realización de la tarea.

3.3.4 Habilidades para el manejo de conflictos

El conflicto son las diferencias que surgen entre las personas, que provocan interferencia y pueden provocar que la empresa no trabaje adecuadamente.

Lo primero que debe hacer un gerente es definir que estilo utiliza para manejar los conflictos, esto con el fin de reorientar su forma de solucionarlos.

Reconocer cuando hacer caso omiso del conflicto, esto se da cuando se trata de un asunto pequeño, sin importancia, o cuando las dos partes en conflicto están demasiado irritadas, se necesita esperar a que se calmen, o se necesita tener más información para llegar a una solución justa.

Buscar la colaboración de los involucrados en el conflicto para llegar a la solución más idónea.

Fuentes principales de conflicto :

1. Apariencia de una asignación injusta de herramientas, materiales, provisiones u otros recursos, en esta parte es muy importante que el gerente sea equitativo con todos sus empleados, evitando algún favoritismo ya que puede ocasionar problemas en la empresa.
2. Desacuerdos expresos sobre lo que es importante y lo que no lo es. El gerente debe detectar si existe alguna información equivocada para que sea aclarada de inmediato.
3. Cambios en flujos o condiciones de trabajo que impliquen un cambio de status. El líder debe de explicar el porque se hizo el cambio y convencer a sus colaboradores de que todos son elementos valiosos para la empresa.
4. Sentimiento creciente de desconfianza entre el personal. Esto se da cuando la empresa no marcha bien, entonces surgen diferentes conflictos entre los empleados, tratando de culpar a alguien de esto.

5. Falta de estabilidad de las operaciones del departamento. Cuando existe un cambio en la empresa, puede causar temores entre los empleados, es por eso que líder tiene que suavizar el problema, manteniendo el control.
6. Diferencia de metas entre el líder y sus subordinados, por eso es necesario dar a conocer las metas que persigue la empresa a todos los integrantes de la misma.

Estilos en el manejo de conflictos

Dilación : Consiste en posponer la intervención en un conflicto, decidir mantenerse al margen o no involucrarse. Este estilo es funcional cuando la demora es provisional y tiene por objetivo obtener la suficiente información para poder intervenir de manera eficaz, cuando se utiliza como una medida para disminuir la tensión entre los involucrados o cuando no se han definido los objetivos de la intervención. Es disfuncional cuando se pospone, esperando que el tiempo mejore la situación, por el temor a producir más desacuerdos y fricciones entre las personas.

Dominio : Consiste en intervenir en un conflicto, utilizando la autoridad o el status personal como un recurso. Este estilo es funcional cuando las personas en conflicto se dejan llevar por las emociones y cierran sus canales de comunicación evitando la solución del mismo o en situaciones de extrema urgencia cuando el costo que implica esperar el consenso es mayor que la decisión unilateral. Sin embargo el uso del dominio siempre trae riesgos consigo, como es el de caer en la arbitrariedad o en la injusticia. El ejercicio de la autoridad exige una gran

sensibilidad y prudencia por parte de quienes se decidan a emplearla. Y es disfuncional cuando se inhibe la participación y la creatividad de las partes involucradas.

Negociación. Consiste en buscar una solución conjunta al conflicto convocando a las personas indicadas para ello, asumiendo los riesgos y los beneficios del consenso. Es funcional cuando los involucrados están dispuestos a escucharse mutuamente y comprometerse, para lo cual es indispensable crear las condiciones para la participación.

Es disfuncional cuando se utiliza sin establecer normas o reglas para la participación de los involucrados, lo que genera que se pierda tiempo sin llegar a ninguna solución.

Solución de conflictos entre el líder y sus empleados

Cuando es el gerente el que crea el conflicto , puede hacer lo siguiente :

1. Concentrarse en el problema, no en las personas que tienen que ver con él. Es necesario identificar el problema y describirlo con sus puntos específicos.
2. Concentrarse en los beneficios para la otra persona. Establecer una comunicación, escuchando a la parte y analizando lo que la persona nos dijo.
3. Determinar las opciones más viables para resolver el conflicto, en conjunto con el subordinado.
4. Establecer la solución con el jefe, y fijar fecha para checar que se haya resuelto el problema.

Solución de conflictos entre empleados

Pasos de acción :

1. En privado, describir a las partes en conflicto lo que ha observado y porque le preocupa, es decir el gerente debe establecer una comunicación abierta entre las dos partes, describiendo la conducta observada y dando una explicación por la cual está preocupado.
2. Pedir a cada involucrado en el conflicto, sus puntos de vista, el gerente se debe mantener como un controlador de la discusión.
3. Escuchar activamente lo que cada empleado diga del problema , el gerente debe fungir como mediador, ayudando a cada parte en conflicto a que comprenda mejor el problema.
4. Pedir a cada empleado que repita el punto de vista del otro, con la finalidad de que cada persona entienda a la otra.
5. Puntualizar las áreas de similitud, como intereses u objetivos, se debe enfatizar la idea de que conjuntamente se puede llegar a la solución del problema.
6. Pedir a cada empleado que de sugerencias para resolver el problema, es importante que estas sugerencias se refieran a la conducta.
7. Llegar a un acuerdo sobre los pasos que cada quien va a tomar y fijar una fecha de revisión. Esto hace que se cree un compromiso para solucionar el conflicto.

Beneficios de la colaboración

1. Las decisiones que se toman mediante colaboración logran aceptación y respaldo. Por que todos los involucrados, se dan cuenta de que fueron escuchados y sus puntos de vista tomados en cuenta, fortaleciendo más las relaciones internas de la empresa.
2. Las decisiones tomadas por colaboración suelen ser mejores que las que se toman por otros métodos, ya que permite que todos aporten ideas y soluciones.
3. La colaboración edifica las relaciones entre los integrantes de la empresa. Cuando todos laboran en un clima de comunicación abierta es más alto el rendimiento ya que todos se sienten comprometidos con la empresa.

Capítulo 4 Caso Practico

4.1.1 Antecedentes

La microempresa se constituyo en el año de 1975 , como resultado de la conjunción de 4 socios, empezó como una distribuidora de libros en ingles y francés, para el turismo, principalmente se manejaban entre los diferentes títulos, los referentes a la arqueología de México, principalmente las ruinas que se encuentran en Yucatán y Quintana Roo. También se contaba con libros de la historia de México y la cocina mexicana.

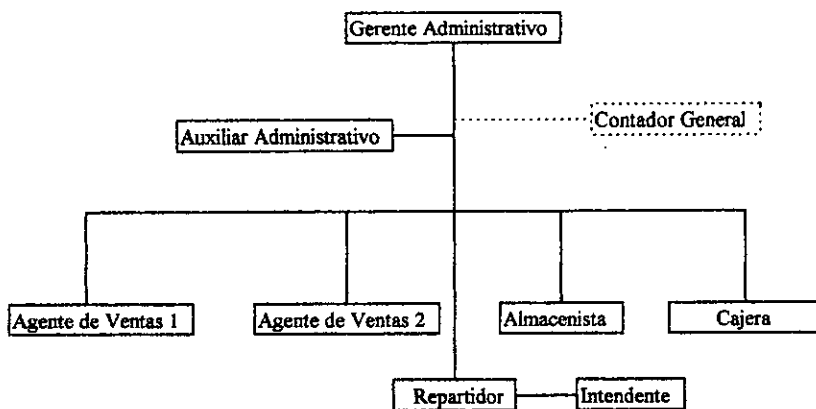
Después de algunos años se empezó a manejar las novelas de escritores estadounidenses, ingleses y mexicanos todas traducidas en tres idiomas, ingles, francés y español. Así como guías turísticas de diferentes lugares turísticos. En los ultimo años se empezó a importar libros traducidos ya en japonés, alemán, italiano y ruso. Esto debido al aumento de demanda de los clientes.

En la actualidad solo quedan dos socios en la empresa, uno se encarga de dirigir la organización y el otro de conseguir nuevos clientes, dando a conocer las publicaciones.

Misión : Ser una empresa que brinde un servicio de calidad, logrando la satisfacción y lealtad del cliente.

El objetivo de la organización es la de brindar un servicio de distribución eficiente proporcionando las publicaciones que el cliente solicite.

ORGANIGRAMA DE UNA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE LIBROS



La realización de este diagnóstico se obtuvo en base a la observación, durante un año de laborar en dicha empresa.

4.1.2 Diagnóstico

- Los empleados que laboran actualmente, se encuentran totalmente desmotivados.
- Existe una apatía evidente, debido a lo anterior.
- El gerente no reconoce el trabajo de los demás.
- Existe una barrera de comunicación entre los subordinados y el líder.
- En consecuencia su desempeño se ha visto disminuido.
- Se han incrementado los retrasos de trabajo por parte de los empleados.
- Existe una impuntualidad evidente.
- No existe una delegación correcta del trabajo por parte del gerente.
- Esto debido a la desconfianza por parte del gerente.
- En ocasiones los empleados se sienten presionados.

Además de utilizar la observación, aplique un cuestionario al gerente administrativo, para tener la certeza de que el estilo de liderazgo que el utiliza para dirigir a las personas es el autocrático, como se puede ver en la siguiente página. Este cuestionario fue elaborado por el L.A. Jesús Carlos Reza Trosino y publicado en su libro el empresario hábil 1.

En relación al resultado obtuvo un 49 % orientado a la teoría X o autocrático. 31% teoría Y o democrático y 20 % teoría Z o paternalista, lo cual implica que su forma de dirigir es autocrático, sin embargo puede modificar su forma de dirigir a las personas.

También tuve la oportunidad de aplicar 6 cuestionarios a 6 empleados de la microempresa, para lo cual elabore un resumen de los resultados obtenidos, que se encuentra en posteriores paginas, el cuestionario fue hecho para detectar la necesidad más importante para cada empleado y fue elaborado por Stephen P. Robbins y Mary Coulter, publicado en su libro de administración.

La mayor puntuación obtenida en total fue que la necesidad más importante para los trabajadores es la de estima con 247 puntos, le siguió la necesidad social, con 213 puntos, en tercer sitio las necesidades fisiológicas, con 172 puntos, en cuarto las de autorrealización con 144 puntos y en ultimo lugar la de seguridad con 123 puntos, lo cual implica que cada persona tiene jerarquizada sus necesidades. El cuestionario aplicado a los 6 empleados nos da un panorama general de lo que desea el empleado en ese momento, para sentirse a gusto en la empresa.

Cuestionario aplicado al gerente administrativo, para determinar el estilo de liderazgo:

Instrucciones: Lea con cuidado las siguientes frases y los tres complementos. Distribuya 10 puntos entre las tres alternativas, asignando más puntos a la opción que concuerde con su manera de dirigir.

1.-Las personas son:

5 Seres básicamente agresivos que buscan sobrevivir en el mundo.

3 Seres que buscan autorrealizarse o ser felices a través de la bondad de los actos.

2 Seres que responden de acuerdo a las circunstancias en las que se encuentra.

2.- El hombre se comporta:

4 Por lo que le indican sus instintos.

3 Por los principios más elevados de la humanidad.

3 Por la interpretación racional y emocional de la situación concreta.

3.-Lo que las personas pueden llegar a ser:

3 Está determinado por su destino desde el nacimiento.

6 Depende de ellas mismas ya que son libres para elegir.

1 Depende de su historia y de la influencia de su medio ambiente (social, económico y cultural).

4.-Las personas se relacionan con los demás:

6 Pensando solo en sus propios intereses

3 Olvidándose de ellas mismas y dando lo mejor que tienen.

1 Ofreciendo su apoyo y señalando los límites hasta los cuales quieren llegar.

5.-Para la mayoría de los seres humanos, el trabajo es:

6 Una obligación que de ser posible, debe evitarse.

2 Una oportunidad significativa de realización personal.

2 Un medio satisfactorio de ganarse la vida a cambio de un compromiso personal.

6.-Casi todas las personas:

7 Compiten entre ellas.

1 Colaboran de buena fe.

2 Responden de acuerdo con el ambiente y trato que reciben.

7.-La mayoría de las personas prefieren trabajar:

4 De manera individual.

3 En equipo de trabajo.

3 De una u otra manera de acuerdo con la tarea y sus propios recursos.

8.-Los seres humanos necesitan un liderazgo basado en:

5 El ejercicio de la autoridad, incluso con mano dura.

3 La confianza de que van a usar sus mejores recursos y potencialidades.

2 La mutua comprensión y en un compromiso claro para ambas partes.

9.-Para hacer bien su trabajo, las personas necesitan generalmente:

5 Un sistema basado en el castigo y en el premio.

4 Un sistema basado en la satisfacción del trabajo realizado.

1 Un sistema basado en la retroalimentación positiva y corrección de los errores.

10.-La supervisión de las personas en el trabajo, debe estar basada en:

4 El establecimiento de muchos controles.

3 El menor número de controles.

3 Controles que dependen del nivel de madurez, individual o grupal.

Total columna I
49

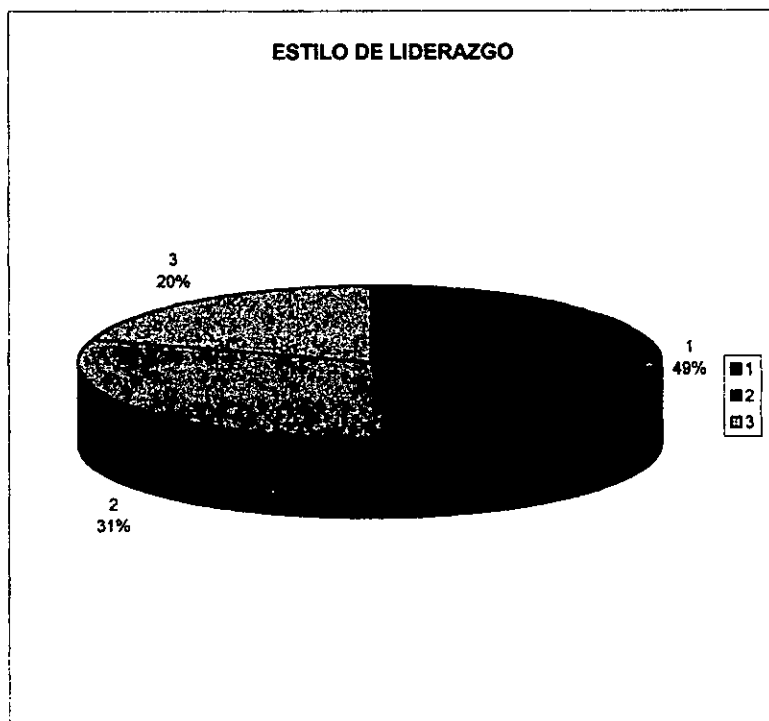
Total Columna II
31

Total columna III
20

Columna 1, Líder Autócrata

Columna 2, Líder Democrático

Columna 3, Líder Paternalista



El siguiente cuestionario fue aplicado a 6 empleados que laboran en una microempresa, de un universo total de 9 que laboran actualmente en dicha empresa y es una recopilación de el resultado obtenido de los 6 encuestados.

Cuestionario para detectar las necesidades más importantes para el personal

El siguiente cuestionario fue contestado de la siguiente forma:

La respuesta que es más importante o más valida para el empleado recibira una calificación de 5, la siguiente un 4, y así sucesivamente hasta llegar a la menos importante, la cual debe recibir una calificación de 1.

Ejemplo:

0.- El trabajo que mas me gusta comprende:

- A. 4 Trabajar solo
- B. 3 Una combinación de tiempo dedicado a personas y tiempo para trabajar solo.
- C. 1 Pronunciar discursos.
- D. 2 Discutir con otros.
- E. 5 Trabajar al aire libre.

1.-En general lo más importante para mí acerca de un trabajo es si:

El pago es suficiente para satisfacer mis necesidades

	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Empleado 6	Total
A	1	2	3	1	2	5	14
Me proporciona la oportunidad de hacer amistades y buenas relaciones humanas.							
B	3	5	4	2	3	3	20
Es un puesto seguro con buenos beneficios para los empleados.							
C	2	3	2	4	5	2	18
Me da libertad y la oportunidad de expresarme.							
D	4	1	1	5	1	1	13
Existe oportunidad de desarrollo con base en mis logros.							
E	5	4	5	3	4	4	25

2.-Si fuera a dejar un empleo, probablemente lo haria porque:

Es un trabajo peligroso, como trabajar con equipo inadecuado o malas condiciones de seguridad.

A	3	5	1	3	4	1	17
---	---	---	---	---	---	---	----

Seguir trabajando es cuestionable por incertidumbres en las condiciones del negocio.

B	2	1	4	2	1	2	12
---	---	---	---	---	---	---	----

Es un trabajo que la gente menosprecia.

C	5	4	3	4	5	4	25
---	---	---	---	---	---	---	----

Es un trabajo de una sola persona permitiendo pocas oportunidades para discutir e interactuar con otros.

D	4	3	2	5	2	3	19
---	---	---	---	---	---	---	----

El trabajo carece de significado personal para mi.

E	1	2	5	1	3	5	17
---	---	---	---	---	---	---	----

3.- Para mi las recompensas más importantes de trabajar son aquellas que:

Parten del trabajo mismo: asignaciones importantes.

A	3	2	4	3	2	3	17
---	---	---	---	---	---	---	----

Satisfacen los motivos básicos por los cuales las personas trabajan: buena paga, un buen hogar y otras necesidades economicas.

B	2	5	5	2	1	2	17
---	---	---	---	---	---	---	----

Son proporcionadas por los beneficios: como seguro de gastos médicos, vacaciones, seguridad para el retiro, etc.

C	1	4	1	1	5	1	13
---	---	---	---	---	---	---	----

Reflejan mi habilidad: como ser reconocido por el trabajo que hago y saber que soy uno de los mejores de la compañía.

D 5 1 3 5 4 5 23

Proviene de los aspectos humanos del trabajo: es decir, la oportunidad de hacer amigos y ser un miembro valioso de un equipo.

E 4 3 2 4 3 4 20

4.-Mi estado de ánimo se vería más afectado en un trabajo en el que:

El futuro fuera incierto.

A 2 2 1 1 1 2 9

Otros empleados recibieran reconocimiento para hacer la misma calidad de trabajo y yo no.

B 5 5 4 3 5 4 26

Mis compañeros de trabajo fueran poco amistosos o existieran dificultades.

C 4 4 3 2 4 3 20

Me sentiría presionado y con pocas posibilidades de crecimiento.

D 1 1 5 5 2 1 15

El entorno de trabajo fuera malo: no tuviera aire acondicionado, estacionamiento insuficiente, malas condiciones de espacio e iluminación, instalaciones sanitarias insatisfactorias.

E 3 3 2 4 3 5 20

5.-Al decidir si aceptar o no una promoción, me preocuparía más si:

El trabajo fuera fuente de orgullo y se considerara con respeto por los demás.

A 5 4 3 4 2 5 23

Aceptar el puesto constituyera un albur de mi parte y pudiera perder más de lo que ganara.

B 2 1 4 1 1 1 10

Las recompensas económicas fueran favorables.

C 1 5 5 3 5 2 21

Me agradarán las nuevas personas con las que trabajara y si pudiéramos llevarnos bien o no.

D 3 2 2 5 3 4 19

Pudiera explorar nuevas áreas para hacer un trabajo más creativo.

E 4 3 1 2 4 3 17

6.-El tipo de trabajo que produce lo mejor en mí es uno en el que:

Existe un espíritu familiar entre los empleados y todos compartimos los buenos momentos.

A 4 3 4 4 3 4 22

Las condiciones de trabajo (equipo, materiales y ambiente) son físicamente seguros.

B 3 5 2 1 1 1 13

La gerencia es comprensiva y hay pocas oportunidades de que pierda mi trabajo.

C 1 2 5 2 2 5 17

Puedo ver los resultados de mi trabajo desde el punto de vista de valores personales.

D 2 1 1 3 5 3 15

Existe un reconocimiento por los resultados.

E 5 4 3 5 4 2 23

7.-Consideraría cambiar de empleo si mi posición actual:

No ofreciera seguridad y beneficios correspondientes.

A 3 1 1 1 5 5 16

No proporciona una oportunidad de aprender y crecer.

B 2 5 3 3 2 2 17

No proporcionan reconocimiento por mi desempeño.

C 4 3 4 2 4 4 21

No me permitiera establecer contactos personales estrechos.

D 5 4 5 4 3 3 24

No proporcionara recompensas económicas.

E 1 2 2 5 1 1 12

8.-La situación de trabajo que me provocaría más tensión sería:

Tener un desacuerdo serio con mis compañeros de trabajo.

A 4 5 4 2 3 5 23

Trabajar en un ambiente de trabajo inseguro.

B 3 3 3 1 5 2 17

Tener un supervisor imprevisible.

C 2 1 1 4 1 1 10

No poder expresarme.

D 1 2 2 1 2 4 12

No ser reconocido por la calidad de mi trabajo.

E 5 4 5 3 4 3 24

9.-Aceptaría una nueva posición si:

El puesto fuera un reto para mi potencial.

A 1 2 1 2 1 2 9

El nuevo trabajo me ofreciera mejor sueldo y un mejor ambiente físico.

B 2 1 5 3 5 4 20

El nuevo trabajo tuviera seguridad y me ofreciera buenos beneficios a largo plazo.

C 4 3 2 1 2 1 13

La posición fuera respetada por otros dentro de la empresa.

D 3 5 4 4 3 5 24

Existiera una posibilidad de que las relaciones con los compañeros de trabajo y asociados de la empresa fueran buenas.

E 5 4 3 5 4 3 24

10.-Estaría dispuesto a trabajar tiempo extra si:

El trabajo fuera desafiante.

A 2 2 5 1 2 1 13

Necesitara un ingreso adicional.

B 3 3 2 2 3 5 18

Mis compañeros de trabajo también trabajarán tiempo extra.

C 5 4 4 3 5 2 23

Debería hacerlo para conservar mi empleo.

D 1 2 1 4 1 4 13

La compañía reconociera mi aportación.

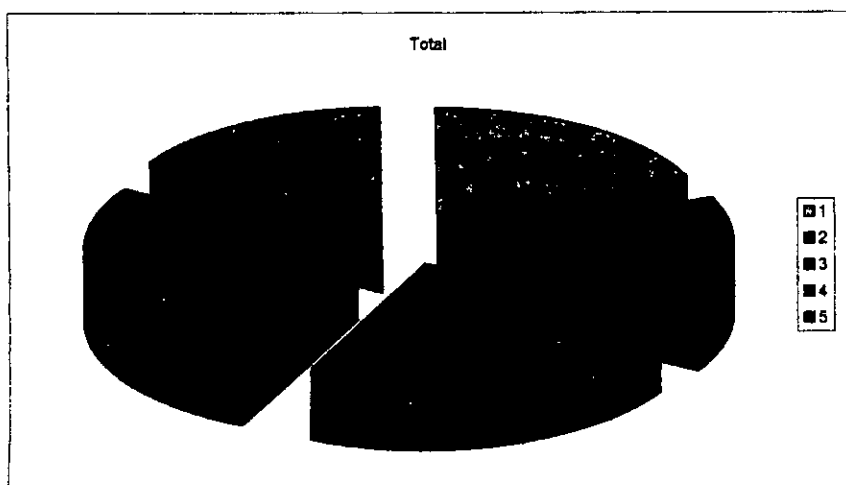
E 4 5 3 5 4 3 24

Plantilla de calificación

Pregunta 1	A	C	B	E	D	
		14	18	20	25	13
Pregunta 2	A	B	D	C	E	
		17	12	19	25	17
Pregunta 3	B	C	E	D	A	
		17	13	20	23	17
Pregunta 4	E	A	C	B	D	
		20	9	20	26	15
Pregunta 5	C	B	D	A	E	
		21	10	19	23	17
Pregunta 6	B	C	A	E	D	
		13	17	22	23	15
Pregunta 7	E	A	D	C	B	
		12	16	24	21	17
Pregunta 8	B	C	A	E	D	
		17	10	23	24	12
Pregunta 9	B	C	E	D	A	
		20	13	24	24	9
Pregunta 10	B	D	C	E	A	
		<u>18</u>	<u>13</u>	<u>23</u>	<u>29</u>	<u>13</u>
Total		189	131	214	243	145

La siguiente grafica nos muestra cual es la necesidad más importante, en el grupo de empleados al que se les aplico el cuestionario.

- 1.-Necesidades Fisiologicas
- 2.-Necesidades de seguridad
- 3.-Necesidades sociales
- 4.-Necesidades de estima
- 5.-Necesidades de autorrealización



4.1.3 Propuesta

En esta parte del estudio propongo un modelo de liderazgo democrático, que utilice la Administración por Objetivos, como una forma de incentivar a los empleados de la microempresa, mejorando la comunicación, del líder con sus subordinados, para lograr un liderazgo eficiente. Para lo cual expondré puntos de mejora para poder solucionar la actual problemática.

Esta propuesta se plantea como una sugerencia ya que la decisión de modificar la actitud de los seguidores que forman a dicha microempresa así como el logro de los objetivos de la organización dependerá de la eficacia con que el gerente o líder quiera tomar el reto de lograr un mejor ambiente organizacional y por consecuencia aumentar el desempeño de los trabajadores.

Sugerencias al Gerente Administrativo

Reconocer las diferencias individuales, es decir tratar de encontrar que necesidades tiene cada miembro de la organización.

Establecer Metas: Los empleados necesitan tener metas específicas bien definidas y retroalimentación sobre como se desempeñan en la consecución de las metas.

Asegurarse de que las metas son alcanzables. El Gerente debe asegurarse de que las metas pueden realizarse ya que si no es así, puede ocasionar una actitud conformista.

Debilitar barreras de comunicación, para promover un clima de confianza entre todos los empleados.

Conservar el control sin desmotivar, significa el confiar en cada empleado, sin acosar, establecer plazos de control, no estar preguntando constantemente como se está realizando el trabajo.

El gerente debe estar disponible como un recurso, es decir establecer una comunicación efectiva con los empleados, para que estos a su vez se sientan con la confianza de solicitar ayuda, cuando tengan algún problema.

Elegir a la persona apropiada para realizar una tarea, identificar las habilidades de cada persona y obtener su máximo rendimiento. Pero en caso de no encontrar a la persona idónea, es necesario, hacer a la persona apropiada, es decir dar una instrucción adecuada al empleado para que pueda desempeñar mejor su labor.

Compartir responsabilidad y poder : Implica el dar la autoridad suficiente para que el empleado pueda llevar a cabo la tarea asignada.

Delegar gradualmente : Significa tener paciencia para dar nuevas tareas y capacitar correctamente a los que vayan a realizarlas.

Hacer que los empleados tomen parte en la empresa a través de tomar en cuentas sus opiniones.

Individualizar las recompensas: Utilizar las recompensas como reforzador de conductas, estas recompensas pueden ser desde bonos de productividad adicionales al salario, reconocimientos por su desempeño.

Verificar que el sistema de recompensas sea equitativo. Deben establecerse recompensas apropiadas a cada puesto.

Establecer un tiempo para la retroalimentación, en la cual el gerente comunica la evaluación del desempeño de cada trabajador, en base al logro del objetivo.

Propiciar la convivencia entre los subordinados y el gerente para que puedan tener una comunicación más abierta.

Todos estos puntos se pueden llevar a cabo a través de la Administración por Objetivos.

Beneficios de la Administración por Objetivos

Para el subordinado

- Le da la certeza al empleado de que es lo que se espera de él y evita discusiones entre el jefe y el subordinado ya que el conoce a donde quiere llegar.
- Le da mas libertad de acción, ya que el empleado al conocer su objetivo, queda en libertad de utilizar los medios para alcanzarlo.
- Sus logros son registrados de manera objetiva, evitando conflictos y reconociendo de una manera más efectiva al empleado.

- Se puede demostrar objetivamente, por qué no se pudo alcanzar algún objetivo, permitiendo la retroalimentación.
- Los seguidores conocen como van en su trabajo y como pueden mejorarlo.
- Permite la participación del empleado, incrementando su autoestima, ya que se siente parte de la empresa.
- Da la oportunidad de que se otorgue algún premio al empleado que mejor desempeño tuvo.

Para el gerente que lo aplica :

- Propicia que todos participen en la responsabilidad de lograr los resultados, dándoles la oportunidad de que fije cada trabajador sus metas, para lograr el objetivo general de la empresa.
- La evaluación de sus empleados es objetiva, ya que se basa en resultados reales.
- No existe un control excesivo, ya que como se fijan metas, cada empleado sabe que debe realizar su parte del trabajo ya que al final de determinado tiempo será evaluado su desempeño.
- El gerente, puede recibir ideas que mejoren el funcionamiento de la empresa.
- Se cumple el principio de la organización "la responsabilidad no se delega solo se comparte" Ya que cada trabajador se hace responsable por la meta que se fija.

- Provoca que exista una mayor comunicación con sus subordinados, ya que se debe reunir con ellos para revisar la consecución de los objetivos.

Para la empresa :

- Provoca que los empleados trabajen mejor, ya que se fijan metas concretas, precisas y alcanzables.
- Facilita la delegación, al involucrar a cada trabajador en las metas, se comparte la responsabilidad.
- Permite el pagar salarios por desempeño, evitando posibles conflictos.
- Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.

Al plantear un modelo de liderazgo democrático no significa que sea el más idóneo para todas las empresas, ya que esto dependerá de la situación en que se encuentre la empresa y de los seguidores que la conforman.

En un principio se necesitara tiempo para la planeación de actividades, además de que se encontraran algunos obstáculos que deberán superarse, a través de una información adecuada sobre los motivos para establecer objetivos, sin embargo es una inversión a largo plazo, ya que reedituara en un mejor desempeño de los empleados de la microempresa y un mejor ambiente de trabajo.

Conclusiones

- Se logro establecer que cada persona tiene diferentes necesidades y motivos que lo impulsan a realizar el trabajo.
- Se reconoció la importancia que tiene el líder de obtener y desarrollar lo mejor de sus seguidores. Detectando sus habilidades y carencias, permitiéndole el desarrollo de su trabajo sin perder de vista el trato como ser humano.
- Se estableció que la influencia que ejerce el líder en el clima de la empresa, tendrá una relación positiva y directa, siempre y cuando se de una adecuada aplicación de incentivos que motiven a los empleados en su trabajo, aun cuando no es fácil medir los resultados que provoca.
- Se identifico la importancia del liderazgo democrático en el reconocimiento del individuo y en la creación de un ambiente adecuado al trabajador.
- Se reconoció que un líder requiere de producir y alcanzar metas para justificarse como tal, es por eso que la Administración por Objetivos es una herramienta que puede usar para tener un control preciso de la empresa.
- Se logro establecer que el seguidor tiene un papel importante en el éxito del líder.

- Se determinó que no solo basta la buena disposición para delegar dentro de la empresa, sino que se requiere tiempo para conocer el puesto, y las personas que integran a la organización y sobre todo del apoyo del líder que verifique que todo siga un curso adecuado.
- Se estableció que para que un líder pueda tener una comunicación eficiente, primero debe ser un buen comunicador y deberá incrementar sus habilidades para escuchar, si estos dos aspectos interactúan armoniosamente, es probable que se logre una comunicación adecuada que permita disminuir los riesgos provocados por alterar los significados de las palabras o malinterpretar los sentimientos, actitudes y las intenciones de sus seguidores.
- Se precisó que cuando nos enfrentamos a conflictos ocasionados por las diferencias de opinión es necesario que las partes involucradas sean flexibles y muestren voluntad para solucionar adecuadamente el problema, es necesario que el líder tenga la habilidad de abordar los conflictos de la forma más positiva, enfrentándolos y reconociendo su existencia, tratando de sacar ventaja del problema, en el sentido de que mediante la solución puede lograr niveles elevados de realización y autoestima.

Bibliografía

1. Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1991.
2. Bittel y Newstrom, Lo que todo supervisor debe saber, Editorial McGraw Hill, México, 1997.
3. Crosby Philip, Liderazgo : El arte de convertirse en un ejecutivo. Editorial McGraw Hill, México, 1989.
4. Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, México, 1992.
5. Dessler Gary, Administración de Personal. Editorial Prentice Hall, México, 1991.
6. Elorduy Mota Juan Ignacio, Estrategia de Empresa y Recursos Humanos, De. McGraw Hill México, 1993.
7. Gibson, Ivancevich y Donnelly, Organizaciones : Conducta, estructura y proceso, Editorial McGraw Hill, México, 1996.
8. Hochman y Montero, Técnicas de Investigación Documental, Editorial Trillas, México, 1991.
9. Kelley Robert, Lideres y Seguidores, Editorial McGraw Hill, México, 1994.
10. Kirby Tess, El gerente que sí puede, Editorial Norma, Colombia, 1990.
11. Mahón Heberto, Excelencia una forma de vida, Editorial Vergara, Argentina, 1991.
12. McGregor Douglas, El lado humano de las organizaciones, Editorial McGraw Hill, Colombia, 1994.
13. Reyes Ponce Agustín, Administración por Objetivos, Editorial Limusa, México, 1995.
14. Reza Trosino J. Carlos, El Empresario Hábil 1, Ediciones Contables y Administrativas, México, 1995.

15. Robbins y Coulter, Administración, Editorial Prentice Hall, México, 1996.
16. Rosebaum Bernard, Como motivar a los empleados de hoy, Editorial McGraw Hill, México, 1983.
17. Scott Cinthia y Jaffe Dennis, Como dirigir el cambio en las organizaciones, Editorial Iberoamérica, México, 1993.
18. Schultz Duane, Psicología Industrial, Editorial McGraw Hill, México, 1991.
19. Tyson Shaun y Jackson Tony, La Esencia del comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall, México, 1997.
20. Zorrilla y Torres, Guía para elaborar la tesis, Editorial McGraw Hill, 1994.